

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**LENTOTEKNIikka-ALIUPSEERIEN KÄSITYKSIÄ JOHTAMISESTA
ESIMIEHINÄ – FENOMENOGRAFINEN TUTKIMUS**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti

Janne Korhonen

Sotatieteiden maisterikurssi 7

Ilmasotalinja

Huhtikuu 2018

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 7	Linja Ilmasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Janne Korhonen	
Tutkielman nimi Lentotekniikka-aliupseerien käsityksiä johtamisesta esimiehinä – fenomenografinen tutkimus	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2018	Tekstisivuja 101 Liitesivuja 1
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia Ilmavoimien palkatun henkilökunnan lentotekniikka-aliupseerien käsityksiä johtamisesta. Aliupseereita on tutkittu yllättävän vähän, vaikka he ovat nousemassa entistä suuremmaksi henkilöstöryhmäksi Puolustusvoimissa ja heitä valitaan myös entistä useammin esimiehen tehtävään. Muutos on ollut nopeinta Ilmavoimien lentotekniikkalaivueissa puolustusvoimauudistuksen jälkeen.</p> <p>Tutkimus oli kartoittava tutkimus, jossa tutkittiin esimiesasemassa toimivien lentotekniikka-aliupseerien käsityksiä johtamisesta. Tutkimuksen kohteena oli viisi lentotekniikka-aliupseeria, jotka palvelevat Ilmavoimien eri joukko-osastoissa. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla heitä heidän omalla työpaikallaan. Kerätty aineisto analysoitiin laadullisesti ja aineistolähtöisesti fenomenografisella analyysillä. Analyysin tuloksena syntynyttä kuvauskategoriasysteemiä verrattiin kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin.</p> <p>Aliupseerien käsityksissä esimieheksi kasvetaan ajan saatossa ja esimiehen tehtävään myös useimmiten ajaututaan. Aliupseerien käsityksissä johtaminen opitaan ennen kaikkea johtamalla ja johtaminen perustuu pitkään kokemukseen alaisena sekä intuition ja rationaalisen ajattelun yhteistyöhön. Aliupseerin johtaminen näyttäytyy aliupseerien käsityksissä työyhteisönsä artefaktina ja aliupseerin johtamistyylinä on tehtävätaktiikka.</p>	
<p>AVAINSANAT</p> <p>Aliupseerit, Ilmavoimat, esimiehet, haastattelut, fenomenografia</p>	

LENTOTEKNIikka-ALIUPSEERIEN KÄSITYKSIÄ JOHTAMISESTA ESIMIEHINÄ – FENOMENOGRAFINEN TUTKIMUS

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUSASETELMA	2
2.1	TUTKIMUKSEN TAUSTA	2
2.2	TUTKIMUSASETELMA	3
2.3	TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	6
2.4	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	6
2.5	KESKEISIMMÄT KÄSITTEET	7
3	MIKÄ ON LENTOTEKNIikka-ALIUPSEERI?	9
3.1	ALIUPSEERIEN KOULUTUSPOLKU	10
3.2	JOHTAMISEN OPINTOJAKSOT ILMASOTAKOULUSSA	13
3.3	JOHTAMISEN OPINTOJAKSOT JOHTAMISEN NELIKENTÄSSÄ	18
4	TUTKIMUSMENETELMÄLLISET VALINNAT	20
4.1	LAADULLINEN TUTKIMUS	20
4.1.1	Fenomenologis-hermeneuttinen perinne	21
4.2	ONTOLOGINEN ERITTELY	22
4.2.1	Holistinen ihmiskäsitys	23
4.2.2	Konstruktivistinen tiedonkäsitys	24
4.3	ALIUPSEERIT TUTKIMUSKOhteena	25
4.4	HAASTATTELU AINEISTONKERUUMENETELMÄNÄ	27
4.5	FENOMENOGRAFIA TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA	28
5	TUTKIMUSAINeISTON HANKINTA JA ANALYYSIN KULKU	31
5.1	AINeISTON KERÄÄMINEN	31
5.2	FENOMENOGRAFISEN ANALYYSIN VAIHEET TUTKIMUKSESSANI	35
6	TULOKSET	37
6.1	ESIMIEHEKSI KASVAMINEN	38

6.1.1	Esimieheksi sopiva persoona	38
6.1.2	Esimies kasvaa joukosta	44
6.1.3	Johtajan tehtävä on kohtalo	46
6.1.4	Johtaminen opitaan johtamalla	49
6.1.5	Idoleista otetaan mallia	51
6.1.6	Johtamisesta keskustellaan käytännöllisesti	53
6.2	ESIMIES TUNTEE ALAISENSA	54
6.2.1	Esimies tutustuu alaisiin	55
6.2.2	Alaisen asema ja alaistaidot	57
6.2.3	Valikoitua joukkoa on helppo johtaa	60
6.2.4	Käskemistä jalostuneempaa vuorovaikutusta	62
6.3	JOHTAMINEN ON TYÖ	63
6.3.1	Annetussa ympäristössä	63
6.3.2	Intuitiivista johtamista	66
6.3.3	Johtaminen roolina	68
6.3.4	Johtamisen työkalut	70
6.3.5	Palkintona onnistuminen ihmisten kanssa	73
6.4	ESIMIES TYÖYHTEISÖNSÄ ARTEFAKTINA	74
6.4.1	Asema organisaatiossa osana alaisten ryhmää	75
6.4.2	Kiireistä sotilasilmailua	77
6.4.3	Ongelmia jarruttamassa	82
6.4.4	Johtamistyylinä tehtävätaktiikka	84
6.5	JOHTAMISEN EVOLUUTIO	86
6.5.1	Muutos alaisissa	87
6.5.2	Muutos esimiehissä	88
6.5.3	Muutos organisaatiossa	89
6.6	ODOTUKSIA JOHTAJALLE	91
6.6.1	Johtajia tarvitaan	92
6.6.2	Johtamiskäyttäytyminen	92
6.6.3	Sukupuoli johtamisessa	93
6.6.4	Johtamistaitojen soveltuvuus talon ulkopuolelle	93
7	DISKUSSIO	95
7.1	KESKEISIMMÄT JOHTOPÄÄTÖKSET	95

7.2	TUTKIMUSTULOSTEN ARVIOINTI	97
7.3	POHDINTAA	99
7.4	JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	100
7.5	TUTKIJAN OPPIMISESTA	101

LÄHTEET

LIITTEET

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimukseni operationaalinen tutkimusasetelma.

Kuvio 2. Aliupseeriston koulutusmalli Ilmavoimissa. (Ilmasotakoulu 2017, 12)

Kuvio 3. Aliupseeriston koulutuspolku (Pääesikunta 2014, 4).

Kuvio 4. Johtamisen opinnot lentotekniikka-aliupseerien opinnoissa (koottu Ilmasotakoulu 2017 pohjalta).

Kuvio 5. Johtamisen opintojaksojen sijainti johtamisen nelikentässä

Kuvio 6. Kuvauskategoriasysteemi

Kuvio 7. Esimieheksi kasvaminen -kuvauskategoria

Kuvio 8. Esimies tuntee alaisensa -kuvauskategoria

Kuvio 9. Johtaminen on työ -kuvauskategoria

Kuvio 10. Esimies työyhteisönsä artefaktina -kuvauskategoria

Kuvio 11. Johtamisen evoluutio -kuvauskategoria

Kuvio 12. Odotuksia johtajalle -kuvauskategoria

LENTOTEKNIikka-ALIUPSEERIEN KÄSITYKSIÄ JOHTAMISESTA ESIMIEHINÄ – FENOMENOGRAFINEN TUTKIMUS

1 JOHDANTO

Oletko sinä yhdessä minun kanssani istunut joskus työpaikan kahvipöydässä arvostelmassa esimiesten ja johtajien ratkaisuja ja tapaa johtaa? Kaikki ovat saaneet sanoa mielipiteensä ja jotkut kertovat jopa paremman vaihtoehdon, kuinka asiat olisi tullut hoitaa. Käsitykset siitä mitä johtaminen on vaihtelevat laidasta laitaan ilman kaikkia miellyttävän lopputuloksen saavuttamista. Usein näiden keskustelujen aikana ja elämässä muutenkin olen yrittänyt myös itse saada selvyyttä johtamiseen ilmiönä.

Tässä tutkimuksessa kartoitetaan mitä käsityksiä päivittäinen johtamisen kanssa tekemisissä olevilla lähiesimiehillä (myöhemmin esimies) on johtamisesta. Heistä jokainen on istunut samoissa kahvipöytäkeskusteluissa jo yli 20 vuotta ja he ovat nousseet vertaistensa joukosta heidän esimiehkseen pitkän ajan kuluessa. Esimiehinä he kuuntelevat alaistensa yksityisasioita, päättävät työajoista ja palkasta sekä ovat vastuussa tehtävään annetun vallan käytöstä muutenkin. Tutkimukseni lähiesimiehet ovat Ilmavoimien joukkoyksiköissä palvelevia palkatun henkilökunnan lentotekniikka-aliupseereita (myöhemmin aliupseeri), joilla on alaisena henkilöitä kaikista Puolustusvoimien henkilöstöryhmistä.

Kartoitan aliupseerien käsityksiä johtamisesta haastatteleamalla heitä heidän työpaikoillaan. Analysoin haastatteleamalla kerätyn aineiston fenomenografisella analyysillä. Analyysin tuloksista muodostin kuvauskategoriasysteemin, jolla aliupseerien käsityksiä johtamisesta kuvataan. Vertaan löytämiäni tutkimustuloksia kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin, jolloin mahdollinen uusi tieto saadaan nostettua akateemiseen keskusteluun johtamisilmiön ympärillä. Tuloksista avautuu lukijalle Suomessa ennen tutkimaton ilmiö aliupseeri johtajana. Muodostamani kuvauskategoriasysteemin tuo esille johtamista hyvin käytännönläheisesti kaikille johtamisesta kiinnostuneille lukijoille.

2 TUTKIMUSASETELMA

2.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Olen aloittanut palvelukseni Ilmavoimissa aliupseerin arvomerkeillä sopimussotilaana. Jo niistä ajoista lähtien olen palvellut lukuisten aliupseerien kanssa ja nähnyt ammattikunnan kasvamista entistä voimakkaampaan rooliin Ilmavoimien organisaatiossa. Olin jo silloin nuorena ja entistä voimakkaammin tänä päivänä kiinnostunut johtamisesta ilmiönä. Ilmiötä olen eniten palvelukseni aikana seurannut käytännön toimintana erityisesti esimiehinä toimineiden erikoisupseereiden, opistoupseerien ja aliupseerien kautta. Aliupseerit ovat olleet kiinnostukseni kohteena erityisesti siksi, että olen saanut seurata vierestä ammattiryhmän kasvamista erityisen vastuulliseen rooliin organisaatiossa käytännön työn tekijöinä, työnjohtajina ja lähiesimiehinä.

Huomasin jo varhain, että aliupseerien koulutus ei kaikilta osin vaikuttanut vastaavaan tarpeeseen. Erityisen vähäistä koulutus vaikutti olevan johtamisesta, jota ei oltu nähty aliupseereille niin merkittävänä tarpeena. Aliupseerit kuitenkin selvisivät tehtävistään varsin kelpoisesti oman käsitykseni mukaan ja se saikin minut entistä kiinnostuneemmaksi heidän johtamisestaan. Heidän johtamisensa oli mielenkiintoinen yhdistelmä vähäistä johtamiskoulutusta, pitkää alaiskokemusta ja monipuolista käytännön johtamiskokemusta.

Totesin asian olevan tutkimisen arvoista. Asian tutkimiseen ei kuitenkaan yksi opinnäytetyö riitä, vaan aliupseereita johtajina tulee tutkia laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin tulevaisuudessa. Tämä pro gradu -tutkimus on avaamassa tätä tutkimusaluetta pureutumalla tällä hetkellä Ilmavoimien joukkoyksiköiden organisaatiosta tarkastellen korkeimmissa lähiesimiestehtävissä toimivien lentotekniikka-aliupseerien käsityksiin johtamisesta.

Olen valinnut Ilmavoimien lentotekniikka-aliupseerit tutkimuskohteeksi siitä syystä, että kehitys Ilmavoimissa aliupseerien esimiestehtäviin pääsemisessä on edennyt ja etenee nopeammin kuin muissa puolustushaaroissa. Ilmavoimien sisällä nopeinta kehitystä on ollut lentoteknisen toimialan joukoissa, jolloin sen joukon sisältä on löydettävissä myös eniten ihmisiä tutkittavaksi. Millainen tilanne tutkimuskohteena olevien aliupseerien organisaatiossa on tutkimuksen kirjoittamisen hetkellä?

Ilmavoimissa joukkoyksiköitä ja perusyksiköitä johtaa pääsääntöisesti upseeri tai erikoisupseeri. Perusyksiköiden sisällä jaoksissa johtajina ovat opistoupseerit, aliupseerit ja nuoret upseerit. Kuvaavaa henkilöstöryhmien välisissä eroissa on esimerkiksi se, että tutkimuksen kirjoittamisen hetkellä jaosjohtajana toimii muutaman vuoden palvellut upseeri tai jo vähintään 20 vuotta palvellut aliupseeri. Esimiesten alaisuudessa toimivissa ryhmissä on useimmiten johtajana aliupseeri. Ryhmänjohtajan tehtävä on työnjohdollinen tehtävä, missä johdetaan kuhunkin tehtävään valittua joukkoa. Yhdistävä tekijä kaikilla henkilöstöryhmillä on, että johtamista on koulutettu virallisesti syväjohtamisen mallilla 2000-luvun alusta alkaen. Johtamisen opintojen tavoitteet eroavat kuitenkin henkilöstöryhmittäin jonkin verran.

Aliupseerit ovat esimiehen tehtävään vaadittavasta pitkästä työkokemusvaatimuksesta ja monipuolisista koulutuksista johtuen ehtineet nähdä urallaan useita eri esimiehiä ja myös kokea itse johtamista erilaisissa projekteissa tai ryhmien johtajina. Heillä on siten Puolustusvoimien hierarkkisen linjaesikuntaorganisaation johtamistavan takia runsaasti kokemusta johtamistilanteista niin johtajina kuin alaisina. He ovat käytännön johtamiskokemuksen lisäksi opiskelleet johtamista työntajan koulutuksissa varusmiespalveluksesta viimeisimpiin täydennyskoulutuksiin saakka. Ilmavoimien muista puolustushaaroista joillakin tavoilla poikkeava organisaatiokulttuuri voi myös näkyä käsityksissä jollakin tavalla.

Aliupseereille koulutetaan johtamista täydennyskoulutuksissa. Vaikka johtamista on laajemmin ajateltuna käytännön suoritteina ja toimintakyvyn kautta aliupseerien osalta useissa opinnoissa, tarkastelen tutkimuksessani vain johtamisen opinnoiksi nimettyjä opintojaksoja. Opintojaksot on nimetty johtamisen opintojaksoiksi, joten niiden sisällön käsittelystä lukija voi muodostaa käsityksiä siitä, minkälaisena ilmiönä johtaminen aliupseereille on opetettu työntajan näkökulmasta. En tutki tässä tutkimuksessa kuitenkaan koulutuksen ja sisäistettyjen johtamisen ajatusten samankaltaisuuksia tai eroja, vaan se jätetään jatkotutkimusaiheeksi.

Joku lukija voisi toivoa myös muiden opintojaksojen sisältöjen tarkempaa tarkastelua, mutta käytännön tapahtumien avaaminen tutkimuksen kannalta riittävässä määrin ei ole mahdollista toiminnan tietoturvaluokituksen takia. Tutkimalla vain johtamisen opintojaksoiksi nimettyjä opintojaksoja saadaan julkiset tutkimustulokseni paremmin esille akateemiseen keskusteluun johtamisesta myös Puolustusvoimien ulkopuolella.

2.2 TUTKIMUSASETELMA

Tutkimukseni tarkoitus on kartoittaa lähiesimiehenä toimivien aliupseerien käsityksiä johtamisesta. Kartoittaminen tarkoittaa tutkimuksessani sitä, että käsityksistä etsitään uusia näkökulmia ja yleensä selvitetään vähän tunnettua ilmiötä eli aliupseerien käsityksiä (Hirsjärvi ym. 2016, 139). Pyrin kartoittamisella myös siihen, että käsityksistä saataisiin esille ilmiö mahdollisimman monipuolisesti jolloin olisi mahdollista tehdä päätelmiä koko ajattelun laajuudesta johtamisen suhteen. Tarkoitus ei ole kuitenkaan selittää ilmiötä, esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä tai tilanteista eikä myöskään ennustaa tulevaisuutta. Kartoittamisella tarkoitan myös sitä, että esittelen käsityksiä lähtökohtaisesti esiintyvyyden määrästä riippumatta samanarvoisina, elleivät aliupseerit erikseen nosta jotakin käsitystään muita tärkeämmäksi. Kartoittavassa tutkimuksessa en siten myöskään perehdy aliupseerien yksittäisiin käsityksiin erityisen syvällisesti, sillä siihen kartoittavalla tutkimusotteella muodostetussa aineistossa ei yleensä ole mahdollisuutta.

Tutkimukseni tutkimusasetelma on operationaalinen. Tutkimusasetelmani kuvaa sitä, miten toteutin tutkimukseni. (Huhtinen 2002, 69).



Kuvio 1. Tutkimukseni operationaalinen tutkimusasetelma.

Muodostin esiymmärrykseni tutkittavaan ilmiöön perehtymällä aliupseerien koulutuksiin, aiempiin tutkimuksiin ja johtamiskirjallisuuteen. Esiymmärryksen kasvettua mielestäni riittäväksi muodostin tutkimustehtävän. Tutkimustehtävien muotoutuessa hiljalleen oikean suuntaiseksi keräsin aineiston analysoitavaksi. Aineiston keruussa pyrin kiinnittämään erityistä huomiota tutkimuskohteen tärkeinä pitämiin asioihin, joten se vaikutti myös osaltaan tutkimustehtävän lopulliseen muotoutumiseen. Tutkimuksen johtopäätökset muodostin

vertaamalla aineiston analyysin tuloksia kirjallisuuskatsauksessa löydettyihin muihin käsityksiin johtamisesta niin tutkimuksissa kuin kirjallisuudessa. Johtopäätöksissä otin huomioon tarvittaessa myös taustatutkimuksen tuloksia. Taustatutkimuksen tarkoitus on tässä tutkimuksessa ennen kaikkea auttaa lukijaa muodostamaan käsitys tutkimuksen kohteena olevien aliupseerien saamasta johtamiskoulutuksesta. Lyhyt johdatus aliupseerien koulutukseen helpottanee erityisesti Puolustusvoimista vähän tietäviä lukijoita suhteuttamaan tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä omaan ontologiaansa.

Tutkimusasetelmassa otetaan huomioon oma roolini tutkijana vuorovaikutuksessa aliupseerien kanssa. Aliupseereilla ja minulla on osittain sama koulutuspohja johtamisesta, minkä vaikutusta pyritään tiedostamaan aineiston analysoinnissa niin hyvin kuin mahdollista. Tutkimuksessani johtamisen käsityksen käsitetään muodostuneen erityisesti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvien johtamistilanteiden kokemusten ja esimerkkien seuraamisen kautta. Kokemuksellisuuden huomiointi liittyy valitun tutkimusotteen tieteenfilosofiseen taustaan ja tutkimuskohteiden esimiehen tehtävän sosiaaliseen luonteeseen. Elämäkokemusta työn ulkopuolella tai muita mahdollisia käsityksiin vaikuttavia elämäkerrallisia tekijöitä ei tutkimuksen tässä laajuudessa ole niiden mielenkiintoisuudesta huolimatta mahdollista juurikaan ottaa huomioon.

Ilmiönä johtaminen on käsitteellisesti tarkasteltuna loputtoman laaja, mutta toisaalta arjessa rajatussa tilanteessa tai ympäristössä hyvin yksinkertaisesti käsitettävä asia. Tästä näkökulmasta on mahdollista osoittaa yksittäiselle ihmiselle varsin laajaltakin kuulostava kysymys, miten ajattelet johtamista. Johtamisen tutkija saattaisi vastata hyvin käsitteellisesti kaukana arkielämästä olevin lausein, kun taas rakennustyömaalla oleva työnjohtaja esitellä varsin yksinkertaisen ja toimivan mallin johtamisestaan. Täysin kontekstistaan irrotettuina molempien esimerkkien vastaukset voisivat olla vaikeasti ymmärrettäviä. Työnjohtajan vastausta voisi lukea johtamisen ammattilainen hampaitaan kiristellen, että eihän johtamista voi noin rajusti yksinkertaistaa. Tutkijan vastauksista lukiessaan ei yksittäinen työntekijä taas saisi välttämättä yhdistettyä kovin runsaasti esimerkkejä arkielämäänsä.

Kaikki vastaukset ovat omissa konteksteissaan kuitenkin relevantteja. Tutkimuksessa voidaan myös hyödyntää ilmiön monipuolisuutta hakemalla laajasta ilmiöstä joskus varsin yksinkertaistettuja kontekstiinsa sidottuja tutkimustuloksia. Johtamisilmiötä käsiteltäessä on odotettavissa mielenkiintoisempia tuloksia avoimemmasta kysymyksenasettelusta kuin kohdennetusta selkeään johtamismalliin, kuten syväjohtamiseen liittyvästä

kysymyksenasettelusta. Valittaessa tutkimuksen kohteeksi aliupseerien käsitykset syväjohtamisesta olisi myös suurempi kiusaus linkittää tuloksia selvityksen tapaan esimerkiksi koulutuksen onnistumiseen. Vapaampi kysymyksenasettelu tuonee tässä tapauksessa tutkimukseen uusia näkökulmia erityisesti siitä syystä, että kohdehenkilöillä voi olla joku ennen löytämätön tapa käsittää johtamista.

2.3 TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämä tutkimus on kartoittava tutkimus (ks. luku 2.2). Tutkimukseni ilmiössä ei oman ontologiani mukaan ole kyse varsinaisesta ongelmasta, joten koin loogisemmaksi käyttää termiä tutkimustehtävä (Tuomi ym. 2013, 156–157).

Tutkimukseni varsinainen tutkimuskysymys on

Mitä käsityksiä esimiehen tehtävässä toimivilla aliupseereilla on johtamisesta?

Varsinaiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi vastataan myös seuraaviin tutkimuksen alakysymyksiin

Mitä aliupseereille johtamisesta on opetettu johtamisen opintojaksoilla täydennyskoulutuksissa?

Millainen kuvauskategoriasysteemi käsityksistä voidaan muodostaa?

Koulutukseen liittyvä tutkimuskysymys on relevantti siitä syystä, että tutkimuskohteet ovat saaneet poikkeuksellisen identtisen koulutuksen työnantajansa järjestämänä. Koulutus on ollut myös sikäli pitkäaikaista, että se on voinut jollakin tavalla vaikuttaa käsitysten muotoutumiseen. Tämä on tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tuotava esille, jotta aliupseerien koulutusta tuntemattomat lukijat voivat paremmin arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimustulosten yleistettävyyttä.

2.4 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Aliupseereita ei ole käsitykseni mukaan tutkittu Suomessa esimiehinä tai johtajina. Maanpuolustuskorkeakoulussa tehdyt tutkimukset aliupseereista liittyvät pääsääntöisesti

aliupseereita koskevaan historian tutkimukseen, osaamisen kehittämisen ja työssä oppimisen tutkimukseen, mentoroinnin tutkimukseen ja koulutuksen tutkimukseen. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitokselle tehdyissä tutkimuksissa aliupseerit olivat tutkimuksen kohteena tämän tutkimuksen aihepiiriä hieman sivuten pro gradu -tutkielmissa perehdyttämisen, osaamisen johtamisen ja työpaikkaohjaamisen näkökulmasta. Yhdessäkään tutkimuksessa aliupseerit eivät ole olleet tutkimuksen kohteena esimiehinä tai johtajina.

2.5 KESKEISIMMÄT KÄSITTEET

Upseerit ovat Puolustusvoimissa sitä henkilöstöä, jotka on sijoitettu kaikkein merkittävimpiin esimies- ja johtamistehtäviin. Upseerit suorittavat uran alkuvuosina sotatieteiden kandidaatin ja sotatieteiden maisterin tutkinnon, joita täydennetään myöhemmin esiupseerin tai yleisesikuntaupseerin tutkinnolla. Upseerien opinnot suoritetaan pääosin Maanpuolustuskorkeakoulussa Santahaminassa.

Lentotekniikka-aliupseeri on Ilmavoimien ilma-alusten huolto- ja lennätystoiminnasta vastaavien lentotekniikkalaivueiden ”työmies”. Aliupseerit ovat suurin henkilöstöryhmä niin käyttöhuollon kuin korjaamohuollon tehtävissä ja heitä toimii myös paljon työnjohdollisissa tehtävissä. Lentotekniikka-aliupseerin virkaan pääsemiseen vaaditaan nykyisin toisen asteen tutkinnon lisäksi lentokoneasentajan tutkinto tai varusmiespalvelus apumekaanikkona.

Opistoupseerien koulutus on jo lopetettu. Opistoupseereilla on opistotason koulutus ja heitä toimii niin työntekijöinä, työnjohtajana kuin esikuntien tehtävissä. Heidän määränsä vähenee jatkuvasti eläkkeelle siirtymisten myötä ja heidän tehtävänsä jaetaan pääsääntöisesti upseerien ja aliupseerien kesken.

Erikoisupseerit on valittu virkaansa tehtävään soveltuvan siviilissä suoritettun esimerkiksi insinöörin- tai diplomi-insinööritutkinnon perusteella. Puolustusvoimat antaa heille tehtäväkohtaista täydennyskoulutusta jonkin verran, mutta heitä on tarkoitus käyttää koulutuksensa mukaisesti ennen kaikkea asiantuntijatehtävissä. Ilmavoimissa on muista puolustushaaroista poiketen erikoisupseereita paljon myös esimies- ja johtajatehtävissä samoissa tehtävissä upseerien ja opistoupseerien kanssa.

Joukko-osasto on puolustushaaran alaisuudessa toimiva sotilasosasto. Ilmavoimissa parhaiten tunnettuja joukko-osastoja ovat Ilmavoimien komentajan alaisuudessa olevat lennostot. Joukko-osaston johtaja on lennoston komentaja useimmiten everstin sotilasarvolla.

Joukkoyksiköt ovat joukko-osaston organisaatiossa usein aselajien mukaan jaettuja sotilasosastoja. Lennostossa joukkoyksiköitä ovat esimerkiksi hävittäjälentolaivue, lentotekniikkalaivue ja suojausyksikkö. Laivueen johtajaa kutsutaan laivueen komentajaksi ja hänen sotilasarvonsa on useimmiten majuri tai everstiluutnantti.

Perusyksiköt ovat joukkoyksikön sisällä olevia pienempiä sotilasyksiköitä. Esimerkiksi lentotekniikkalaivue jakautuu perusyksiköihin, joita kutsutaan käyttölentueeksi, korjaamolentueeksi ja tukeutumislentueeksi. Perusyksikön johtaja on lentueen päällikkö useimmiten kapteenin sotilasarvolla.

Jaos on taas osa perusyksikköä. Tyypillisesti perusyksikkö jaetaan kolmen osaan, jolloin käyttölentueen jaoksia kutsutaan esimerkiksi käyttöjaoksiksi. Käyttöjaoksen johtaja on alimman tason lähiesimies lentotekniikkalaivueissa, jolla on koko jaoksen henkilöstö alaisuudessaan. Käyttöjaoksen johtajina toimivien aliupseerien sotilasarvo on useimmiten ylivääpeli.

3 MIKÄ ON LENTOTEKNIikka-ALIUPSEERI?

Aliupseerit ovat yksi Puolustusvoimien kolmesta suurimmasta henkilöstöryhmästä. Aliupseerit ovat yhdessä siviilien kanssa määrällisesti eniten edustettuna työntekijöinä opistoupseerien ja upseerien toimiessa esimiehinä ja johtajina organisaatioissa. Aliupseerien määrä suhteessa koko Puolustusvoimien henkilöstömäärään on kasvanut viime vuosina, kun siviilien ja opistoupseereiden määrä on vähentynyt aliupseerien määrän pysyessä suunnilleen ennallaan. Aliupseerien osaamista kehitetään työssä oppimisen ja Puolustusvoimien täydennyskoulutuksen avulla. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2016, 9; Ilmasotakoulu 2017, 8-9) Aliupseereita on kaikissa puolustushaaroissa Maa-, Meri-, ja Ilmavoimissa. Aliupseerin virkaan pääsemiseksi on oltava varusmiespalvelus tai naisten vapaaehtoinen asepalvelus sekä johtaja- ja kouluttajakoulutus suoritettuna.

Ilmavoimissa palvelee aliupseereita lähes kaikilla toimialoilla. Henkilöstömäärällisesti suurimmista toimialoista vain ilma-alusten ohjaajissa ei palvele aliupseereita. Määrällisesti eniten aliupseereita toimii Ilmavoimissa lentotekniikkalaivueissa. Tällöin tehtävänimikkeenä käytetään useimmiten nuoremmilla lentokonehuoltoaliupseerin tai vanhemmilla lentokonehuoltomestarin nimeä.

Aliupseerit opiskelevat työnantajan tarjoamia opintoja tasaisesti läpi virkauransa. Ilmavoimien palkatun henkilökunnan jatko- ja täydennyskoulutuksesta vastaa Ilmasotakoulu Tikkakoskella. Kaikilla tutkimuksen kohteena olevilla aliupseereilla on ollut koulutuksia myös Ilmavoimien Teknillisessä koulussa Jämsän Hallissa, josta opetus on sisältöineen ja osin henkilöstöineenkin siirtynyt puolustusvoimauudistuksessa Tikkakoskelle vuonna 2014. Vanhemmat koulutukset on hyväksytty uudempaan koulutusjärjestelmään niin, ettei vastaavan tasoisia koulutuksia ole tarvinnut enää uuteen järjestelmän siirryttäessä uudestaan suorittaa. Opintojaksojen sisältöjä voi pitää siksi niin paljon yhtenevinä, että on perusteltua käsitellä tässä tutkimuksessa vain tutkimuksen kirjoitushetkellä voimassa olevien opetussuunnitelmien mukaiset opinnot (Pääesikunta 2014, 18). Esittelen tässä luvussa kaikki johtamisen opintojaksot, mutta avaan lukijalle myös jonkin verran koulutusjärjestelmän kokonaisuutta.

Tulkitsen opintojaksojen opintojaksokuvauksia ja pedagogisia käsikirjoituksia Puolustusvoimien johtamisopin näkökulmasta. Puolustusvoimien opetuksessa käytetään Johtajan käsikirjaa (Pääesikunta 2012, 21-22, 35-40), jossa esitellään syväjohtamisen malli ja johtamisen nelikenttä. Johtamisen nelikentällä tarkoitetaan sitä, että johtaminen jaetaan neljään

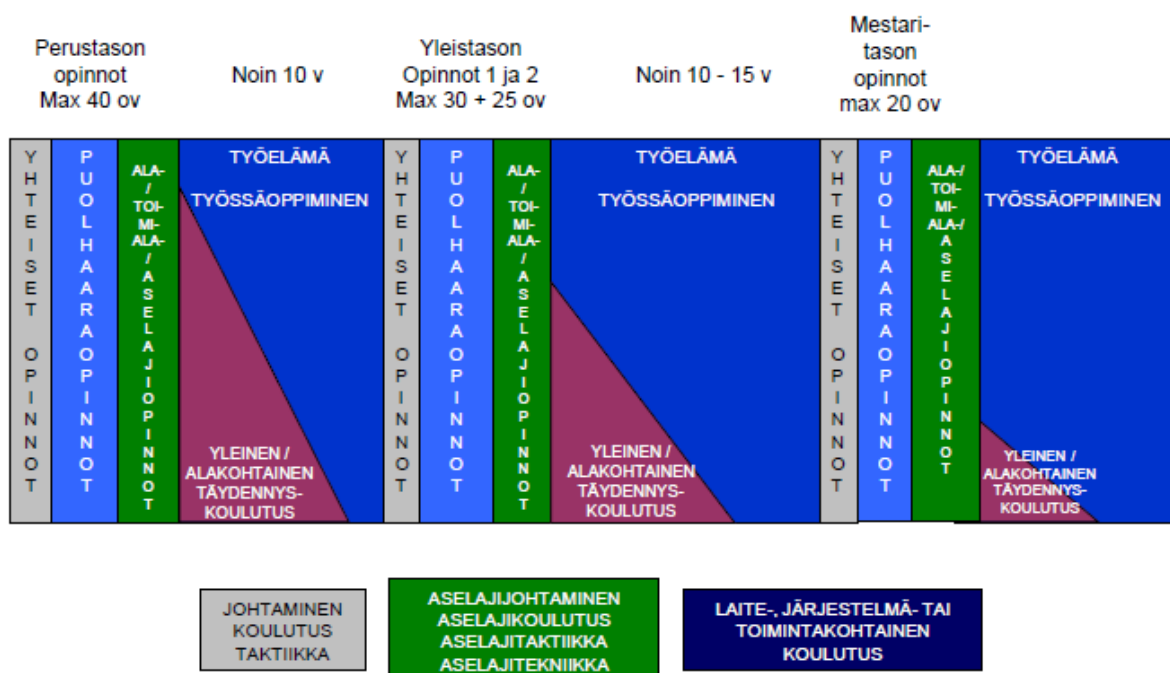
keskenään toisistaan riippuvaiseen osa-alueeseen johtaminen (management), johtajuus (leadership), organisaatiorakenteet ja organisaatiokulttuuri.

3.1 ALIUPSEERIEN KOULUTUSPOLKU

Aliupseerien osaamisen kehittäminen jaetaan täydennyskoulutukseen ja työssä oppimiseen (ks. kuvio 2). Täydennyskoulutukset jaetaan kolmeen osaan, perustason, yleistason ja mestaritason opintoihin. Yleistason opinnot on jaettu vielä kahteen eri osaan ajallisesti ja sisällöllisesti, mutta tutkimuksen tekemisen aikaan viimeisimmät Ilmavoimien lentotekniikka-aliupseerit ovat suorittaneet ne yhtenä kokonaisuutena (Ilmasotakoulu 2017, 26). Perustason opinnot aliupseeri aloittaa lähtökohtaisesti vuoden kuluessa siitä, kun hän on aloittanut työt aliupseerin virassa (Ilmasotakoulu 2017, 15). Täydennyskoulutusten välissä aliupseerit kehittävät osaamistaan työssä oppimisena suunnitelmallisesti 10–15 vuoden ajan aina yhden tason opintojen jälkeen, mutta aika voi olla tarpeen mukaan lyhyempi tai pidempi. Seuraavalle tasolle pääsemiseksi aikaisemman tason opinnot tulee olla hyväksyttynä. (Ilmasotakoulu 2017, 8-12)

Työssä oppimisen ohella aliupseerit laajentavat osaamista oman toimialan koulutuksilla, jotka liittyvät heidän oman toimialansa ammatilliseen osaamiseen. Kaikkia perus-, yleis- ja mestaritason opintoja yhdistää opintokokonaisuuksien jakaminen kolmenlaisiin opintoihin yhteisiin opintoihin, puolustushaaraopintoihin ja aselaji- ja toimialaopintoihin. Yhteinen tekijä opintokokonaisuuksilla on osaamisen osoittaminen näytöillä. (Ilmasotakoulu 2017, 8-12; Pääesikunta 2014, 4) Opintojen osaamistavoitteita kuvataan yhtenäisesti opintojaksokuvauksissa kuudella eri tasolla Bloomin taksonomian mukaisesti: muistaa (1), ymmärtää (2), soveltaa (3), analysoida (4), arvioida (5) ja luoda (6) (ks. tarkemmin LIITE 1). Perustason kaikille yhteisten opintojen opetuksen järjestäjä vaihtelee vuosittain Ilmasotakoulun, Maasotakoulun ja Merisotakoulun välillä, mutta muut yhteiset puolustushaara- ja aselaji/toimialaopinnot järjestää oman puolustushaaraan koulu.

ALIUPSEERISTON KOULUTUSMALLI



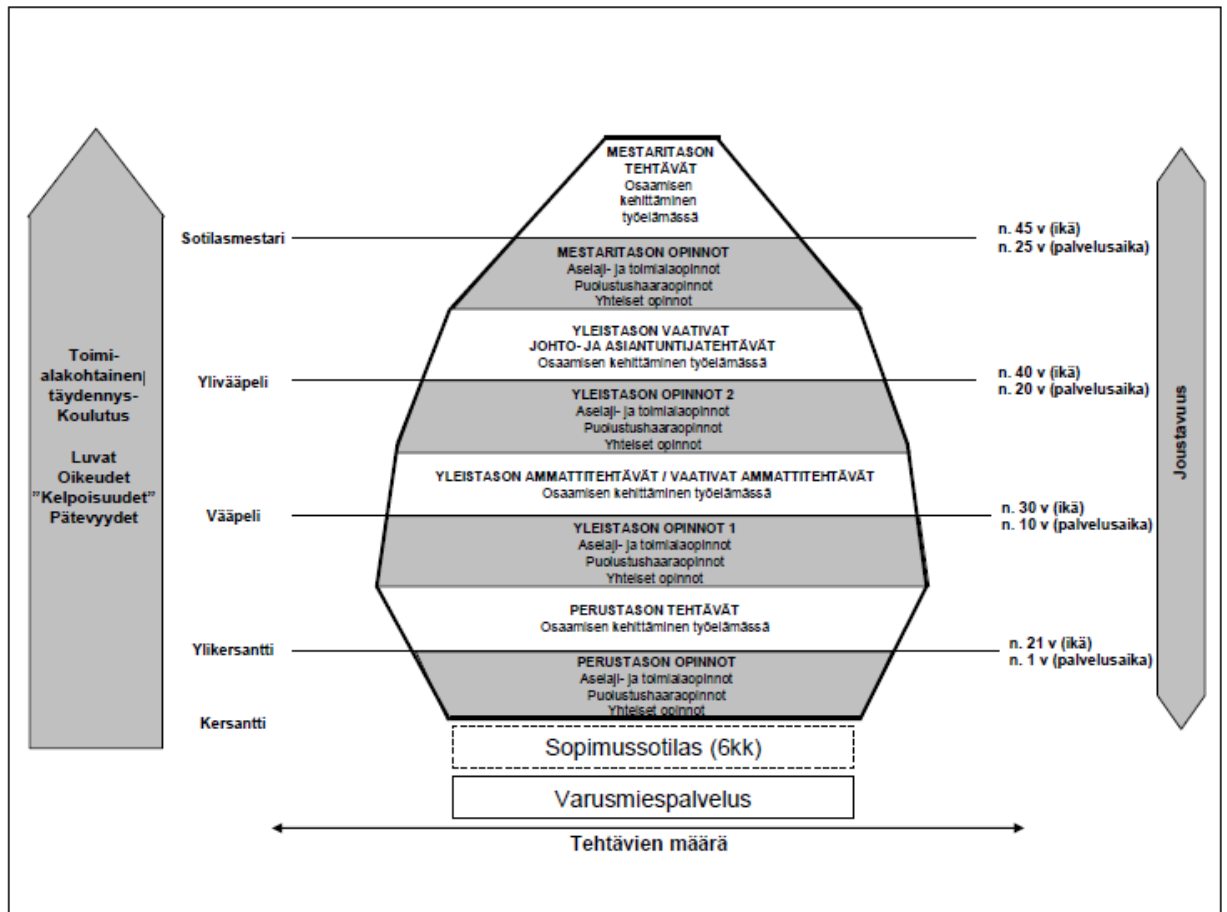
Kuvio 2. Aliupseeriston koulutusmalli Ilmavoimissa. (Ilmasotakoulu 2017, 12)

Aliupseerin uralla Ilmavoimien lentotekniikan tehtävissä perustason tehtäviä ovat voimakkaasti yksinkertaistaen ensimmäiset tehtävät, joissa toimitaan ilma-alusten päivittäisen lentopalveluksen parissa. Tyypillisesti tehtäviin liittyy päivän aloittavia tarkastuksia, lentojen välisiä tarkastuksia ja pieniä vikahuoltoja. Ilma-alusten tankkaaminen lentojen välillä on osa päivittäisiä rutiineja kuten erilaisten nesteiden täyttämiset ja renkaiden vaihdot. Merkittävimmät johtamistehtävät tulevat vastaan ensi kerran, kun aliupseerin osaaminen ja kelpuutukset riittävät ilma-aluksen vastaavana mekaanikkona toimimiseen. Tässä tehtävässä aliupseeri johtaa ensimmäisen kerran ilma-alukselle määrätyn ryhmän henkilöstöä ja vastaa ilma-aluksen kelpoisuudesta lennolle omalta osaltaan. Perustason tehtävissä päivittäisessä lentopalveluksessa ilma-aluksen vastaavan mekaanikon tehtävässä aliupseeri voi vertaisten ohella johtaa myös ilma-aluksen miehistöksi määrättyjä varusmiehiä ja reserviläisiä esimerkiksi poikkeusoloihin liittyvissä harjoituksissa. Poikkeusolojen harjoittelussa perustason aliupseerilla on vastuulla myös ryhmänsä toiminta laajemminkin toiminnan siirtyessä maasto-olosuhteisiin ja virka-ajasta poikkeaviin työaikoihin. Useissa joukko-osastoissa on tavoitteena, että perustason tehtäviin kuuluisi myös korjaamohuollon tehtäviä ennen yleistason opintoihin hakeutumista.

Yleistaso 1 ja 2 opintojen päämäärä on se, että aliupseeri kykenee toimimaan yleistason vaativissa ammattitehtävissä (ks. kuvio 2). Yleistason vaativampia tehtäviä lentotekniikassa

ovat esimerkiksi päivittäisen käyttöhuollon työjohtotehtävät ja korjaamohuollossa huoltoryhmän johtajan tehtävät. Päivittäisen lentopalveluksen työjohtotehtävässä aliupseerilla voi olla johdettavanaan jo kymmeniä ihmisiä ja tehtävässä vaaditaan johtamistaidon lisäksi korkeaa ilma-aluskohtaista ammattiosaamista. Hävittäjillä toimittaessa työnjohdossa on tavallisessa arjessa yleisesti kaksi aliupseeria, mutta poikkeusolojen harjoituksissa on useimmiten työvuoron aikana pärjättävä yksinään. Yleistason aliupseereilla on tyypillisesti jo suoritettuna lukuisia ammatillisia kelpuutuksia, jotka lisäävät tehtävien vastuuta ja haastavuutta (ks. kuvio 3).

Kun yleistason opinnot suorittavat lähes kaikki aliupseerit uransa keskivaiheilla mestariopinnot, suorittaa enää pienempi osa vanhemmista aliupseereista (ks. kuvio 3). Mestaritason opinnot ovat aliupseerien virkauran viimeisimpiä tehtäviä varten, joista yksi tässä tutkimuksessa esillä oleva esimiehen tehtävä jaosjohtaja. Lentotekniikan organisaatioissa lennostoissa jaosjohtajalla voi olla jopa 25 suoranaista alaista. Aikaisemmille opinnoille tyypillisen oman itsensä kehittämisen lisäksi mestariopinnoissa otetaan voimakkaammin esille mestaritason aliupseerin rooli esimerkkinä nuoremmille aliupseereille. (Ilmasotakoulu 2017, 37; Pääesikunta 2014, 16–17) Tutkimuksen tekemisen hetkellä Ilmavoimien lentotekniikka-aliupseereista mestaritason opinnot suorittaneita henkilöitä oli 23.



Kuvio 3. Aliupseeriston koulutuspolku (Pääsikunta 2014, 4).

Aliupseerien uran ja koulutusten eteneminen määräytyy ennen kaikkea työnantajan tahtotilan mukaisesti (Pääsikunta 2014, 3, 15). Vaikka aliupseeri voi hakeutua kehittämään osaamista myös oman kiinnostuksensa mukaisesti, määrittelee tarvittavien kelpuutusten ja tiettyä koulutustasoa edustavien työntekijöiden haluttu määrä työnantajan näkökulmasta aliupseerien uraa kaikkein eniten. Aliupseerin uralla on siten ikäryhmittäin usein jonkinlainen kilpailuasetelma missä järjestyksessä ikäluokittain tehtäviä jaetaan. Opintoihin pääsemiseksi aliupseerilla tulee olla myös riittävä fyysinen suorituskky ja hyväksytysti suoritettut kenttäkelpoisuustestit. Edellä mainitut vaatimukset koskevat opintokokonaisuuksissa kaikilla tasoilla (Pääsikunta 2014, 6-10).

3.2 JOHTAMISEN OPINTOJAKSOT ILMASOTAKOULUSSA

Johtamisen opintojaksoja ovat opintosisällön rajauksen mukaisesti kuviossa 4 esitetyt opinnot. Opintoviikkojen lukumääristä voidaan havaita, että johtamisen opintojen määrä kasvaa opintojen edetessä.

Perustaso enintään 40 ov:

Aliupseeri johtajana 1 ov

Lentoteknisen toiminnan johtamisen perusteet 0,7 ov

Yleistaso 1 enintään 30 ov:

Sotilasjohtajana kehittyminen 1 ov

Yleistaso 2 enintään 25 ov:

Esikuntatyö 1 ov

Johtamisen toimintaympäristöt 2 ov

Henkilöstöhallinnon suunnittelu ja johtaminen 1 ov

Lentoteknisen toiminnan johtamisen jatkokurssi 0,5 ov

Mestaritaso enintään 20 ov:

Sodanajan johtamisympäristöt ja psyykkinen kriisi 2 ov

Projekti- ja prosessijohtaminen 3 ov

Lentoteknisen toiminnan johtamisen syventävä kurssi 0,5 ov

Kuvio 4. Johtamisen opinnot lentotekniikka-aliupseerien opinnoissa (koottu Ilmasotakoulu 2017 pohjalta).

Aliupseeri johtajana -opintojakso on aliupseerien ensimmäinen johtamisen opintojakso perustason puolustushaaraopinnoissa Ilmasotakoulussa (Ilmasotakoulu 2017, 20). Opintojaksoa on edeltänyt kaikille puolustushaaroille yhteiset opinnot vuorossa olevan puolustushaarakoulun järjestämänä. Opintojakson tavoitteissa johtaminen mainitaan nimellä osaamistavoitteissa seuraavalla tavalla: ”ymmärtää johtajana ja alaisena kehittymisen periaatteet ja osaa käyttää hänelle annettu oppimisen ja kehittymisen työvälineitä (taso 2)” ja ”ymmärtää johtajana ja alaisena kehittymisen periaatteet ja käyttää niitä (taso 2)” (Ilmasotakoulu 2017 HN278, 22–24). Opintojaksolla aliupseerit perehtyvät johtamiseen niin arjessa tarvittavien tietojärjestelmien kuin teoreettisemmin syväjohtamisen ja vuorovaikutuksen kautta. Syväjohtaminen toimii opintojaksolla yhteisen reflektoinnin taustana aliupseerien analysoidessa omaa vuorovaikutusprofiiliaan ja opiskelijat keskustelevalle myös yhdessä johtamisesta ja asemastaan Puolustusvoimien organisaatiossa. Opintojakso on perustason puolustushaaraopintona siten varsin yleisluontoinen ja aliupseeria vuorovaikutuksensa jatkuvaan kehittämiseen ja työelämän

alkuun valmentava. (Ilmasotakoulu 2018) Opintojakson sisällössä on teemoja tasaisesti johtamisen nelikentän kaikilta osa-alueilta. Tulkintani mukaan aliupseerin aseman ja Puolustusvoimien henkilöstöstrategian opiskelu viittaa organisaatorakenteeseen ja organisaatiokulttuuriin, syväjohtamisen kertaus johtajuuteen ja tietojärjestelmien koulutus johtamisen osa-alueeseen.

Lentoteknisen toiminnan johtamisen perusteet -opintojakso on aliupseerien perustason toimialaopinnoissa (Ilmasotakoulu 2017, 23). Opintojakson tavoitteissa johtamisesta halutaan opetettavan seuraavia asioita: ”ymmärtää alansa normaali ja poikkeusolojen johtamisen perusteet ja keskeiset toimintaa ohjaavat normit sekä menettelytavat (taso 2)”, ”ymmärtää johtajana ja alaisena kehittymisen periaatteet sekä soveltaa niitä käytännössä alansa tehtävissä (taso 2)” sekä ”johtaa alansa ryhmää (taso 5)” (Ilmasotakoulu 2017 HN278, 152–153). Opintojaksolla on tarkoitus kerrata opettajan johdolla yleisemmin syväjohtamista, mutta keskittyä muuten johtamiseen lentotekniikan organisaatioissa niin normaali- kuin poikkeusolojenkin aikana. Viimeksi mainitut opinnot pureutuvat johtamiseen erityisesti prosessien kautta, sillä oppitunnin aiheina on lentotekniikan johtamisprosesseihin liittyviä ohjeita ja normeja. Käytännön kokemuksista aliupseerit saavat tietoa vierailemalla johonkin lentotekniikkalaivueeseen. Opintojaksolla on Aliupseeri johtajana -opintojaksoon verrattuna varattu selvästi vähemmän aikaa johtamiseen teoreettisempaa ilmiönä. (Ilmasotakoulu 2018) Opintojakson sisällössä on siten viitteitä johtajuuteen, mutta suurin osa ajasta käytetään tulkintani mukaan johtamisen ja organisaatorakenteen osa-alueisiin.

Sotilasjohtajana kehittyminen -opintojakso sijoittuu Yleistaso 1 yhteisiin opintoihin (Ilmasotakoulu 2017, 28). Opintojakson sisällössä on jo merkittävästi aikaisempia opintoja enemmän johtamisen teoreettista tarkastelua. Perinteisen Johtajan käsikirjan lisäksi opintojakokuvaukseenkin on lisätty enemmän yleissivistäviä teoksia johtamisesta kuten Hannele Seeckin Johtamisopit Suomessa. Vaikka opintojaksokuvaukset ovat osin suuntaa-antavia, on ero perustason opintojen kirjallisuuteen selvästi teoriapainotteisempi. Opintojakson tavoitteissa opiskelijan pitäisi opintojakson jälkeen ymmärtää arvojen vaikutusta organisaation toimintaan, ymmärtää organisaatiokulttuurin syntymistä, kehittää osaltaan työyhteisön toimintaa, ymmärtää päätöksenteon mekanisme johtamisen näkökulmasta ja osata teettää vuorovaikutusprofiilin itsestään ja tulkita sitä. (Ilmasotakoulu 2017 HN278, 29–31) Opintojakson sisällä arvojen osuus toteutetaan etätyöskentelynä, mutta muita aiheita opiskellaan oppitunneilla lähiopetuksena (Ilmasotakoulu 2018). Opintojakson sisältö painottuu tulkintani mukaan varsin tasaisesti organisaatiokulttuurin ja -rakenteen opinnoiksi. Noin yksi

viidesosa sisällöstä on myös päätöksentekoon liittyvien opintojen kautta johtamista tai johtajuutta opettajan valitsemasta näkökulmasta riippuen. Yleistaso 1 opinnoissa ei ole muita johtamisen opintoja.

Esikuntatyö -opintojakson opinnot kuuluvat Yleistaso 2 yhteisiin opintoihin (Ilmasotakoulu 2017, 28). Opintojakson sisältö liittyy nimensä mukaisesti tietojärjestelmien oikeanlaiseen käyttämiseen ja muihin hallinnollisen johtamisen asioihin kuten hankintoihin ja palvelussuhteen perusasioihin. Opintojakso on siis selvästi suunnattu aliupseerien arjessa tarvittavien tietojärjestelmien käytön opetteluun ja hallinnollisten asioiden hoitamisen opiskeluun eikä johtamista teoreettisena ilmiönä oppituntien perusteella käsitellä lainkaan. Oppituntien sisältöjen mukaan opintojakson keskeisintä antia ovat asiakirjahallinnon ohjeet, asiakirjahallinnon tietojärjestelmän käyttäminen, sähköpostiohjelman ja pikaviestintäohjelman käyttö, palvelussuhteen oikeudelliset asiat ja muutamat muut pienemmän asiakokonaisuudet. (Ilmasotakoulu 2017 HN278, 24–26; Ilmasotakoulu 2018) Opintojakson sisältö on suurimmilta osin tulkittavissa selvästi johtamisen osa-alueen opinnoiksi.

Johtamisen toimintaympäristöt -opintojakson Ilmavoimien aliupseerit opiskelevat Yleistaso 2 puolustushaaraopinnoissa (Ilmasotakoulu 2017, 30). Opintojakson jälkeen opiskelijan tulisi kyetä toimimaan jaoksen varajohtajana normaaliolojen aikaan ja poikkeusolojen aikaan jaoksen johtajana (taso 3). Opintojakson sisällöllä haetaan opiskelijalle myös ymmärrystä toiminnan ja resurssien suunnittelun ja seurannan periaatteista (taso 2). Opintojaksolla käsitellään myös tasolla 2 stressin ja motivoinnin vaikutusta johtamistoimintaan (Ilmasotakoulu 2017 HN278, 28–29). Opintojakson sisällössä suurimmat asiakokonaisuudet on ajallisesti jaettu normaali- ja poikkeusolojen toimintaympäristölle sekä työhyvinvoinnille ja jaksamiselle varatuille opinnoille. Lisäksi sisällöissä on jonkin verran ryhmähengen kehittämiseen liittyviä opintoja. (Ilmasotakoulu 2018) Toimintaympäristöjen tarkastelu sijoittuu sisältöjensä puolesta tulkintani mukaan organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin osa-alueisiin, mutta työhyvinvoinnin ja ryhmähengen sisällöissä on myös selkeästi johtamista ja johtajuutta. Tulkitsen opintojakson painopisteen olevan kuitenkin suuremman lähiopetuksen määrän takia toimintaympäristöjen näkökulmassa. Tällöin opinjakso sijoittuu tulkintani mukaan enemmän organisaatiokulttuurin ja -rakenteen opintojaksoksi.

Henkilöstöhallinnon suunnittelu ja johtaminen -opintojakso on toinen johtamisen opintojakso, jonka Ilmavoimien aliupseerit opiskelevat Yleistaso 2 puolustushaaraopinnoissa (Ilmasotakoulu 2017, 30). Opintojakson sisältö on muun muassa reservin koulutustapahtumien

järjestäminen, kehityskeskustelut, tehtäväkuvausprosessi, työajan suunnitteleminen ja joitakin muita virkaehtosopimukseen liittyviä asioita. (Ilmasotakoulu 2017 HN278, 26-28; Ilmasotakoulu 2018) Kaikki edellä mainitut asiat ovat aliupseerin työssä tarvittavia hallinnollisen johtamisen työhön liittyviä työkaluja ja osaamisia, joten tulkitsen opintojakson olevan suurimmalta osin olevan johtamisen osa-alueeseen liittyvä opintojakso.

Lentoteknisen toiminnan johtamisen jatkokurssi -opintojakso opiskellaan Yleistaso 2 toimialaopinnoissa (Ilmasotakoulu 2017, 32). Opintojakso keskittyy lentoteknisen johtamisen prosesseihin ja työkaluihin joukko-osastoissa. Etätehtävissä ja oppitunneilla käsitellään myös aliupseerin roolia johtajana, mutta tarkempi sisältö ei selviä opintojakson pedagogisesta käsikirjoituksesta (Ilmasotakoulu 2017 HN278, 169–170; Ilmasotakoulu 2018) Opintojakson sisältö on siten tulkintani mukaan suurimmalta osin johtamisen osa-alueen opintoja jossa on mukana hieman organisaatorakenteen osa-alueita.

Sodanajan johtamisympäristöt ja psyykkinen kriisi -opintojakson opinnot ovat mestaritason puolustushaaraopinnoissa (Ilmasotakoulu 2017, 39). Opintojakso keskittyy lähes täysin taistelustressin opiskelemiseen ilmiön eri näkökulmista (Ilmasotakoulu 2017 HN278, 35–36) Taistelustressin käsittelyn pedagoginen ratkaisu on teettää opiskelijoilla omaan poikkeusolojen tehtävään liittyen kirjallinen suunnitelma taistelustressin ehkäisemisestä ja hallinnasta. (Ilmasotakoulu 2018) Opintojakso on siten toimintakykyyn liittyvä mikä on tulkittavissa liittyväksi johtajuuden opintoihin ilmiön psyykkisen ulottuvuuden takia.

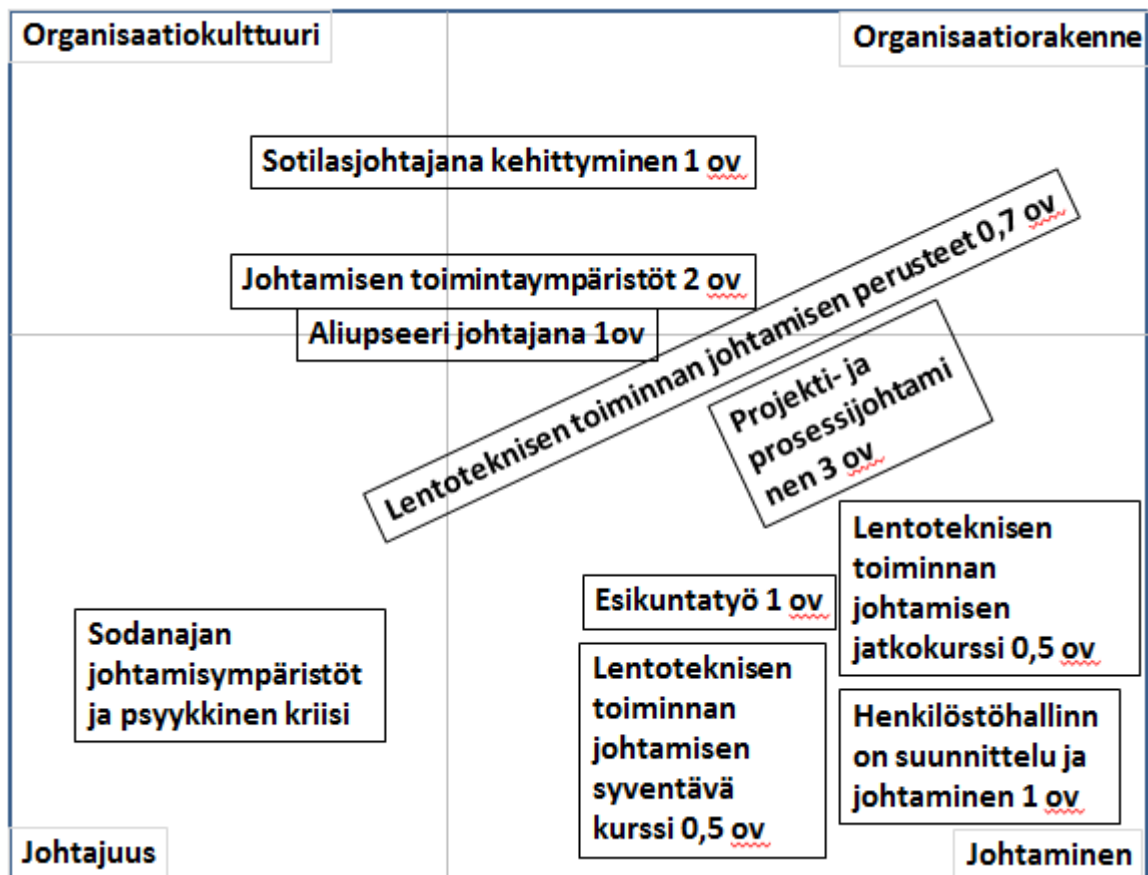
Prosessi- ja projektijohtamisen -opintojakson opinnot ovat mestaritason puolustushaaraopinnoissa (Ilmasotakoulu 2017, 39). Opintojakson tavoitteena on saada opiskelijoille ymmärrystä ja osaamista projektien johtamisesta ja erityisesti omaan työhön liittyvistä prosesseista. (Ilmasotakoulu 2017 HN278, 31–35) Tavoitteissa on monipuolisesti aiheeseen liittyviä tavoitteita kuten ”pystyy soveltamaan prosessi- ja projektijohtamisen menetelmiä ja toimintamalleja” sekä ”toiminnan ja resurssien suunnittelun ja seurannan periaatteiden mukaisesti (taso 3)”. Opintojen sisällössä pitäydytään tulkintani mukaan tiukasti Puolustusvoimien näkökulmassa ja aliupseerien omaan työhön liittyvissä asioissa. (Ilmasotakoulu 2018) Tulkitsen opintojakson kuuluvan johtamisen osa-alueen ja organisaatorakenteen opinnoiksi, sillä Puolustusvoimien organisaatorakenne on tiiviisti mukana opinnoissa.

Lentoteknisen toiminnan johtamisen syventävän kurssi -opintopakso on mestaritason viimeinen toimialaopinto (Ilmasotakoulu 2017 HN278, 42). Opintopaksjon tavoite on ylimalkaisesti ”kehittää normaali- ja poikkeusolojen johtamisen menettelytapoja ja laatujärjestelmää alansa toiminnassa (taso 6)” ja ”ohjaa alaisia kehittymään johtajana ja alaisena tehtävässä (taso 5)” (Ilmasotakoulu 2017 HN278, 175–176). Opintopaksjon pedagoginen käsikirjoitus on niin yleisellä tasolla, että opintojen sisällöstä on vaikea tehdä päätelmiä. Oppituntien aihealueiden ollessa kuitenkin esimerkiksi lentoteknisen johtamisen näkökulmat logistiikkarykmentin suuntaan (Ilmasotakoulu 2018) tulkitsen opintopaksjon selvästi johtamisen osa-alueeseen liittyviksi opinnoiksi.

3.3 JOHTAMISEN OPINTOPAKSOT JOHTAMISEN NELIKENTÄSSÄ

Kuvasin edellisissä luvuissa aliupseerien johtamisen opintopaksjoja osin aika yksityiskohtaisestikin. Lukija voi tutustua kokonaisuuteen lisää internetistä ladattavissa olevan koulutuskalenterin avulla, mutta seuraavia asioita on otettava huomioon käsityksiä muodostettaessa. Koulutusjärjestelmää kehitetään jatkuvasti palautteen ja työnantajan tarpeiden mukaisesti. Tästä johtuen oppituntien sisältö, tuntimäärät ja muut yksityiskohdat voivat muuttua. Opintopaksjojen paikat täydennyskoulutuksen eri tasoilla liikkuvat myös jonkin verran. Opintopaksjoja tulee siksi tarkastella kokonaisuutena niin, että asiasisällöistä muodostuu kokonaiskuva yksityiskohtiin takertumatta.

Opintopaksjon sisällöissä hyödynnetään syväjohtamisen mallia ja johtamisen nelikenttä -teoriaa (Pääsikunta 2012, 21–22, 35–40). Syväjohtaminen on johtamisen nelikenttäteoriassa osana johtajuuden osa-aluetta. Opintopaksjojen sisältöjä voidaan tulkita osin nelikentän näkökulmasta muodostuvaksi, mutta täysin ne eivät sitä noudattele. Olen koonnut tulkintani mukaisesti johtamisen opinnot johtamisen nelikenttään seuraavassa kuvassa. Opintopaksjojen sijainti on tulkintani mukaisesti suuntaa antava.



Kuvio 5. Johtamisen opintojaksojen sijainti johtamisen nelikentässä.

Kuviossa 5 esitetään johtamisen opintojaksojen sijainti tulkintani mukaisesti johtamisen nelikentässä. Kuvion osa-alueiden pinta-aloilla ja opintojakson nimen sijainnilla osa-alueiden sisällä ei ole merkitystä. Opintojakson sijainti nelikentässä esitetään sen mukaan mitä osa-alueita ja minkä verran nimi oman kokonsa osalta peittää.

Opintojaksojen sisällöistä tekemäni tulkinnan mukaan aliupseerien koulutusjärjestelmässä painottuu aliupseerin rooli työntekijänä ja suorittavan työn ammattilaisena. Johtamisen opintojaksoissa painottuu selvästi eniten johtamisen osa-alue ja vähiten opinnot sisältävät johtajuuden osa-alueen opintoja. Täydennyskoulutusten kokonaisuuden näkökulmasta tarkastellessa johtamisen opintojaksojen osuuden voi tulkita olevan vähäinen (ks. kuvio 4).

4 TUTKIMUSMENETELMÄLLISET VALINNAT

Tutkimukseni nojaa humanistisen laadullisen tutkimuksen perinteeseen. Humanistiselle tutkimukselle ominaisia piirteitä tässä tutkimuksessa on erityisesti tiedonmuodostus. Tutkimukseni nojaa osin myös eksistentiaalisen fenomenologian perinteeseen, holistiseen ihmiskäsitykseen ja konstruktivistiseen tiedonkäsitykseen. Valitsin tutkimiskohteet edustavalla otoksella, keräsin tutkimusaineiston haastattelemalla sekä analysoin aineiston fenomenografisella analyysillä. Fenomenografia on tässä tutkimuksessa enemmän koko tutkimusta ohjaava tutkimuksellinen lähestymistapa kuin pelkkä analyysimenetelmä (vrt. Niikko 2003, 30; Huusko & Paloniemi 2006, 163).

4.1 LAADULLINEN TUTKIMUS

Tutkimuksen tekemisen metodioppaissa tutkimuksen paradigmat jaotellaan usein kvantitatiiviseen (määrällinen) ja kvalitatiiviseen (laadullinen) paradigmaan. Selvä erottelu paradigmojen välillä on kiistanalaista jopa määrittelyn osalta (vrt. Alasuutari 2011, 31–54; Metsämuuronen 2006, 83; Tuomi ym. 2013, 17).

Vertailtaessa oppaiden ja jollakin tavalla yleisesti hyväksytyjen argumenttien valossa tämän tutkimuksen paradigmaa se on perusteltavissa selvästi laadulliseksi tutkimukseksi. Erityisesti Alasuutarin (2011, 32) laadullisen tutkimuksen tulkitseva ideaalimalli ”arvoituksen ratkaiseminen” on omaan ontologiaani sopiva loogisen päättelyn malli. Malli on tuttu salapoliisikertomuksista jossa vihjeet ja johtolangat voivat sopia ”kuvaamaan moniakin eri asioita. Kuitenkin mitä useampia vihjeitä arvoitus sisältää sitä enemmän mahdollisten ratkaisujen joukko supistuu”. (Alasuutari 2011, 32–33, 44) Malli on mielekäs tapa jäsentää tutkimuksen tekemisen arvoituksellisuutta, jolloin asioita pyritään hahmottamaan myös teoreettisesti tutkimuksen edetessä löytyvien vihjeiden ja ongelmien avulla. Ymmärrän tämän tarkoittavan tutkimukseni kohdalla esimerkiksi sitä, mikä tutkimukseni tuloksissa on todella uutta ennen löytämätöntä tietoa. Uuden tiedon löytäminen on varmistettava vertaamalla tuloksia jo aikaisemmin löydettyihin tuloksiin.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohdan voidaan sanoa olevan todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi ym. 2016, 161). Tutkimuksessani kuvataan todellista elämää ja pyritään paljastamaan olemassa olevia asioita ilman, että niitä pitäisi erikseen kuitenkaan todistaa olemassa oleviksi esimerkiksi käytännön toimintana. (Hirsjärvi ym. 2016, 160–161). Kerään

ihmisiltä tietoa heidän luonnollisessa ympäristössään ja pyrin myös ymmärtämään heitä tulkitsemalla heidän käsityksiään heidän maailmastaan käsin. (Varto 1992, 26).

Kartoitettaessa tutkimuskohteena olevien aliupseerien käsityksiä on riittävän yksityiskohtaisella kysymyksenasettelulla mahdollisuus löytää ennen tunnettuihin asioihin uusia näkökulmia. Ihmisten käsityksen johtamisesta voidaan ajatella olevan sikäli ”analyttiseen tutkimukseen aivan liian kokonaisvaltaista, monisäikeistä ja subjektin tietoisuuteen kytkeytyvää”, että muuttujien ja niistä seuraavien vaikutusten kausaalisen selityksen löytämistä ei pidetä tässä tutkimuksessa mahdollisena (Ahonen 1994, 122). Määrällinen tutkimusote olisi tässä tutkimuksessa ollut mahdollinen esimerkiksi silloin, jos jo olemassa olevaa teoriaa esimerkiksi syväjohtamisesta olisi tutkittu aliupseerien johtamisessa.

Selvä ero laadullisen ja määrällisen perinteen välillä tulee myös aineiston otoksen valinnassa. Kun määrällisessä tutkimuksessa otokseen halutaan kymmeniä tai satoja vastauksia tilastollisen päättelyn argumenttien perustelemiseksi, niin laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena oleva ilmiö voi rajata suoraan pois koko mahdollisuuden suureen vastaajamäärään. Pieni vastaajien määrä ei mahdollista myöskään satunnaisotantaa jota pidetään varsinkin tilastollisessa päättelyssä usein hyveenä. Tutkimukseni aineiston analyysissä ilmaisujen laskennallista määrää ei kuitenkaan jätetä hyödyntämättä mikäli se tuo analyysiin lisäarvoa. (Hirsjärvi ym. 2016, 136–137; Alasuutari 2011, 33). Pidän näin laadullista ja määrällistä lähestymistapaa tässä tutkimuksessa silti myös enemmän toisiaan täydentävinä kuin vastakkaisina suuntauksina (Tuomi ym. 2013, 65–68).

4.1.1 Fenomologis-hermeneuttinen perinne

Tutkimuksessani on sekä tutkijana että tutkittava ihminen. Tuomen ja Sarajärven (2013, 34) mukaan edellä mainittu seikka on fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen erityispiirre. Molemmat edellä mainitut tutkimusperinteet ovat sen verran merkityksellisiä perinteitä tutkimuksessani, että avaan ymmärrystäni niistä hieman (vrt. Niikko 2003, 12-23; Tuomi ym. 2013, 34–35). Edellä mainitut tutkimusperinteet ovat jonkinlaisena pohjana myös tutkimukseni ihmiskäsitykselle, jossa tukeudun erityisesti Lauri Rauhalan holistisen ihmiskäsityksen ideaan.

Tarkasteltaessa fenomenologiaa varsinkin tutkimusotteena siinä kiinnitetään huomiota ihmisen kokemukseen (Metsämuuronen 2006, 152–153). Laajemmin filosofiana ajateltuna fenomenologiassa on kysymys ihmisen yksilöllisesti kokemasta elämismaailmasta, josta käsin määritellään niin tietämisen kuin todellisuudenkin rajat. Tutkimuksessa asetutaan ulkopuolisen

tarkkailijan rooliin, mistä käsin elämismailmaa tarkkaillaan ja asioiden merkityksiä pyritään ymmärtämään. (Niikko 2003, 12–23). Erityisesti Edmund Husserlin edustamassa fenomenologiassa kokemukselle annetaan kuitenkin omaan ontologiaani liian voimakas vaikutus totuuden lähtökohtana. Koen Martin Heideggerin hermeneuttisen fenomenologian itselleni loogisemmaksi tavaksi jäsentää asiaa. Heideggerin fenomenologiassa otetaan huomioon enemmän ihmisen ulkopuolella olevaa todellisuutta jonka ymmärrän tässä tutkimuksessa tarkoittavan aliupseerien käsityksiin vaikuttavia ulkoisia tiedostettuja ja tiedeostamattomia tekijöitä (Metsämuuronen 2006, 152–160).

Hermeneutiikalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yleisemmin tulkinnan ja ymmärtämisen teoriaa. Filosofisissa taustasitoumuksissa sillä tarkoitetaan myös sitä, mikä esiymmärrys minulla tutkijana tutkittavasta ilmiöstä on. Esiymmärryksen ja toisaalta tutkimusotteeseen liittyvän sulkeistamisen tiimoilta käyn tutkimuksen tekemisen aikana jatkuvaa kamppailua siitä mikä on mielestäni johtamiseen liittyvää merkitystä ja mikä ei. (Tuomi ym. 2013, 34–35; Niikko 2003, 21) Merkityksistä tehdään valitsemassani tutkimusotteessa tulkintaa, jossa tutkimusotteen perinteen mukaisesti nojaan osin hermeneuttisen fenomenologian perinteeseen (vrt. Niikko 2003, 12–23). Nojaan tulkinnoissani myös erityisesti Lauri Rauhalan holistiseen ihmiskäsitykseen. Hermeneuttista tutkimusperinnettä edustaa tutkimuksessani myös se ymmärrys, että oma persoonallisuuteni ja ajatteluni vaikuttaa tutkimukseni lopputuloksiin (Hirsjärvi & Hurme 2006, 23).

4.2 ONTOLOGINEN ERITTELY

Tutkimukseni ollessa laadullinen tutkimus ihmisistä ontologisen erittelyn tulos on ihmiskäsitys (Varto 1992, 31). Erittelen tässä luvussa sitä mille uskomuksille tutkimukseni periaatteet perustuvat (Varto 1992, 12) ja millaisena tutkimuskohteena ihmistä pidän tässä tutkimuksessa.

En pyri tutkimuksessani löytämään tieteellisiä totuuksia tai erityistä objektiivisuutta ilmiötä tarkasteltaessa. Kiinnostukseni kohteena on ihmisen arkiajattelu jonka ilmaisussa ymmärrän käytännöllisesti mahdollisuuden olla löytämättä kaikkia mahdollisia ulottuvuuksia käsityksistä. Korostan ajattelun merkitystä myös siksi, että en voi todentaa aliupseerien käsitysten omasta ja muiden toiminnasta pitävän paikkaansa ilman toiminnan seuraamista.

Kuvaava sanonta ajattelun käsityksen suhteesta ihmisen käytännön toimintaan voisi kuulua: ei pidä jalkauttaa ennen kuin käsittää. Käsityksen jalkauttaminen eli käytännön toimintaan

muuttaminen on yksi tapa ajatella käsityksen syvällisyyttä. Tutkimuksen aineistosta voi selvittää olisiko johtamisen tutkiminen ollut kohdehenkilöille luontevampaa käytännön toimintana kuin puhumisena. Tutkimuksen aikataulu eikä oma itseluottamukseni riittänyt kuitenkaan toteuttamaan tutkimusta tästä näkökulmasta.

Tunnetun johtamismallin tai teorian soveltaminen tutkittavien johtamiseen olisi mahdollisesti jättänyt mielestäni epäselväksi sen mikä heidän ajattelunsa koko kirjo johtamisesta tällä hetkellä on. Tutkimuskohteina olevien henkilöiden tekninen toimiala lentokoneympäristössä on oletettavasti myös sen laatuinen, että sosiaalisuus nousee tekemällä näyttämisen ohella merkittävään rooliin johtamisen vuorovaikutuksessa. Puheen tulkitsemista voi siksi pitää toimivana tapana saada tietoa tutkimuksen kohteena olevilta aliupseereilta. Tutkimukseni merkittävimmät taustasitoumukset perustuvat seuraavaksi esiteltyihin ihmiskäsitykseen ja tiedonkäsitykseen joiden näkökulmista käsityksiä ja merkityksiä pyritään tulkitsemaan.

4.2.1 Holistinen ihmiskäsitys

Miten tutkimukseni ihminen sitten on olemassa? (Huhtinen 2002, 17) Ihmiskäsitysten kirjo on niin moninainen, että koen luontevaksi nojata johonkin hyvin perusteltuun tapaan jäsentää sitä. Tutkimukseni nojaa näin vahvasti Rauhalan luoman eksistentiaalisen fenomenologian perinteeseen, jossa tutkimuksen yhtenä lähtökohtana on erikseen määritelty ihmiskäsitys. Rauhalan (2005, 17) mukaan tutkijan on vain päätettävä, mikä ihmiskäsitys sopii tutkimuksen lähtökohtiin parhaiten. Käytän tutkimuksessani hänen tapaansa jäsentää ihmiskäsitystä olemisen perusmuotoihin. Rauhalan holistisessa ihmiskäsityksessä ihminen on olemassa kolmessa perusmuodossa, jotka kaikki ovat olemassa samaan aikaan ja rinnakkaisesti ihmisessä. Näitä perusmuotoja Rauhala kutsuu tajunnallisuudeksi, kehollisuudeksi ja situationaalisuudeksi (Rauhala 2005, 31–32).

Tajunnallisuus on Rauhalan (2005, 34) mukaan inhimillisen kokemuksen kokonaisuus. Olennainen osa tässä olemassaolon muodossa on ”mieli”. Mielet ovat sitä ”mielellistä sisältöä, jonka avulla objekti tai ilmiö ymmärretään joksikin” (Metsämuuronen 2006, 162). Tajunnallisuus on myös sitä miten ihmisen mieli suhteuttaa asioita ja ilmiöitä keskenään luoden niiden välille ”merkityssuhteita”. Näistä merkityssuhteista muodostuu lopulta ihmisen käsitys itsestään ja ”maailmakuva” (Rauhala 2005, 34–38). Keskeinen asia merkityssuhteiden muodostumisessa on tämän hetken ja menneen ajan suhteuttaminen toisiinsa. Aikaisemmat kokemukset toimivat ”ymmärtämisyyhteytenä” uusiin kokemuksiin. (Rauhala 2005, 37) Vanhojen kokemusten suhdetta uusiin nimenomaan ”tulkitsevana ja ”sijoittavana” Rauhala

kutsuu ”horisontiksi” (Rauhala 2005, 37). Tämän horisontin käsitteen Rauhala on omaksunut Husslerilta ja se on olennainen osa tutkimukseni taustaolettamuksena syvällisen käsityksen muodostumiseen vaadittavasta pidemmästä aikajänteestä.

Kehollisuus tarkoittaa ennen kaikkea kehon konkreettista orgaanista toimintaa. Kehossa olevat elimet eivät esitä mitään muuta kuin omaa toimintaansa eivätkä vaikkapa luut ja veri ole yhteydessä toisiinsa symbolisesti. Kehollisuus ei sinänsä kuitenkaan selitä elämän olemassaoloa eikä esimerkiksi aivojen toimintaa tutkimalla voida tutkia kokemuksia. Aivot ovat siten vain orgaanien edellytys sille, että aivoissa voi olla tajunnallista olemassaoloa. (Rauhala 2005, 38–40; Metsämuuronen 2006, 162) Ymmärrän kehollisuuden olevan tutkimuksessani myös sitä, että ihmisen on mahdollista kertoa mielessään olevista asioista kehollisuutensa rajoissa eli kyvyssä tulkita itseään. Riippumatta kehollisuuden tai tajunnan häiriöistä tai rajoituksista ihminen on silti olemassa tutkittavassa muodossa. Näin ollen ihminen voi toimia informanttina tutkimuksessa mahdollisesta rajoittuneisuudestaan huolimatta. Tutkimukseni kannalta keskeinen kehollisuuteen liittyvä elementti on kieli, jota tutkimusotteessani käytetään ”ajattelun ja sen ilmaisun välineenä.” (Ahonen 1994, 121–122; Niikko 2003, 13–14).

Ehkäpä vaikeimmin hahmotettava perusmuoto on situationaalisuus. Rauhala määrittelee (2005, 41–47) situationaalisuutta olemassaolon kietoutumisena elämäntilanteeseen. Kokemuksia tutkittaessa kokemukset on siis suhteutettava jollakin tavalla tutkittavien elämäntilanteeseen (Metsämuuronen 2006, 162–163). Situationaalisuus on siten myös vahvasti mukana ihmisen identiteetin muodostumisessa (Rauhala 2005, 44–45). Tutkimuksessani suomalaisen aliupseerin lienee vaikeaa olla riippumaton rooleistaan sotilaana, vanhempana, puolisona tai lähiesimiehenä. Ymmärrän tämän olemassaolon muodon varsinkin omaa esiymmärrystä muodostaessani tärkeäksi, jotta kykenen mahdollisimman hyvin huomaamaan omat oletukseni aliupseereista muun muassa edellä mainituissa rooleissa. Edustan kuitenkin monia edellä mainittuja rooleja myös itse.

4.2.2 Konstruktiivinen tiedonkäsitys

Mitä tutkimukseni ihmisestä sitten voidaan tietää? (Huhtinen 2002, 17) Konstruktiivismin käsite on yleisesti varsin epämääräinen. Sitä on määritelty tietoteoriasta opetuksen ja kasvatuksen teoriaan ja aina kaiken kattavaan maailmankatsomukseen asti (Puolimatka 2002, 32; Heikkinen ym. 2005, 348). Käytän itse konstruktivismia tutkimuksessani ennen kaikkea näkökulmana tiedonkäsitykseen (vrt. Siljander 2014, 216).

Puolimatkan (2002, 47) mukaan konstruktivistinen tiedonkäsitys ”ottaa kantaa siihen, mitä tiedolla ja totuudella tarkoitetaan ja minkälaiset ovat ihmisen mahdollisuudet saada luotettavaa tietoa.” Konstruktivistinen tiedonkäsitys rajaa siten pois myös mahdollisuuden ”saavuttaa objektiivista tietoa maailmasta sellaisena kuin se todellisuudessa on.” (Puolimatka 2002, 46) Tästä syystä en oleta, että tutkimukseni olisi sellaisenaan toistettavissa ja toistettavuuden takia arvokas. Vaikka johtamisen käsityksistä tulisivatkin ristiriitaisia kuvauksia aikaisempien ”todellisuuksien” kesken kuvaukseni voivat olla aivan yhtä arvokkaita ja hyväksytyjä (Puolimatka 2002, 21).

Konstruktivismissa on muitakin yhtäläisyyksiä tutkimusotteeseeni fenomenografiaan. Tukeudun konstruktivismissa enemmän sen maltillisempaan suuntaukseen missä fenomenografian tavoin todellisuuden ymmärretään olevan jokseenkin yksi ja sama koettu maailma ja todellisuus. Tärkeää omassa tutkimuksessani on se, että tämän yksilön välittömän koetun todellisuuden ulkopuolella olevaa todellisuutta ei kielletä. (Niikko 2003, 14; Siljander 2014, 222) Konstruktivismin maltillisemmissa suuntauksissa hyväksytään todellisuudesta saatavan tiedon luonteesta myös se, että tieto on tutkittavissa ympäristön kielellisten ja kulttuurillisten tekijöiden käsitekehyksessä (Siljander 2014, 219–224). Niin konstruktivismissa kuin fenomenografiassakin ymmärretään myös käsityksen olevan vain yksi perusteltu näkökulma käsiteltävästä aiheesta. Käsitys ei ole siis mikään lopullinen totuus (Siljander 2014, 24; Niikko 2003, 14). Fenomenografiassa korostetaan edelleen toisen asteen näkökulmaa tiedon syntymistä kokemuksen ja siihen liittyvän ajattelun avulla (Niikko 2003, 24–25) ja tiedon muodostumista siten konstruktivistisesti (Huusko & Paloniemi 2006, 165). Toisen asteen näkökulmassa korostuu tutkittavien tapa kokea asiat tutkimuksen kohteena, kun taas ensimmäisen asteen näkökulmassa keskitytään todellisuuden kuvaamisen niin kuin tutkija sen itse kokee (Niikko 2003, 24; Marton 1981, 177).

4.3 ALIUPSEERIT TUTKIMUSKOhteena

Aliupseerien johtamiseen liittyvälle tutkimukselle olisi lukuisia vaihtoehtoja. Tähän tutkimukseen valitun lähiesimiehen tehtävän lisäksi aliupseereita toimii lukuisissa ryhmäjohtajan tehtävissä ja muissa projekteissa johtajana. Kaikki esimiehen tehtävään vaadittavat täydennyskoulutukset suorittaneita aliupseereita tutkimuksen tekemisen hetkellä oli 23 henkilöä joista esimiehen tehtävissä 7 henkilöä.

Esimiehet on valittu tutkimuksen kohteeksi siksi, että muilla aliupseereilla ei ole kokemuksia niistä asioista joihin vain esimiehen tehtävässä altistuu. Esimiehinä toimivat ovat mahdollisesti päättäneet alaisen palkasta, määrittäneet työaikoja ja tehneet muita esimiehen tehtäviin kuuluvia joskus henkisesti vaativia tehtäviä, joista muilla mahdollisilla vastaajilla ei ole kokemusta. Yksi merkittävä asia esimiehen tehtävässä on esimiehen rooli työntekijöiden henkilökohtaisten asioiden kuuntelijana ja niihin liittyvien päätösten tekijänä. Kokemus esimiehen tehtävästä on mahdollisesti aiheuttanut otoksen henkilöillä tarvetta pohtia omaa johtajuuttaan ja johtamista muita enemmän. Esimiehen tehtävän erottaa muista siis erityisesti tehtävään annettu valta ja vastuu. Lähiesimiehen selvästi suuremman vallan ja vastuun kokemus voivat aiheuttaa ihmisessä emotionaalisia ärsykeitä niin, että se vaikuttaa hänen olemassaolonsa perusmuotoihin ratkaisevasti (vrt. luku 4.2.1). Esimiehen tehtävä roolina on aliupseerin situationaalisuudessa tullut tehtävään siirtymisen jälkeen uutena asiana joka on voinut vaikuttaa ennen kokemattomilla tavoilla aliupseerin tajuntaan. Asian todentaminen vaatii kuitenkin erilaisen tutkimuksen, joten mahdolliset voimakasta emotionaalista ärsytystä aiheuttavien asioiden ja tilanteiden vaikutuksen aliupseerien käsityksiin johtamisesta jätän jatkotutkimusaiheeksi. Toki asiaa tässäkin tutkimuksessa sivutaan, mutta se ei ole tutkimukseni varsinainen tarkoitus.

Vaikka käsitykset eivät esimiehillä olisikaan sen erikoisemmin jäsentyneitä kuin muilla mahdollisilla vastaajilla, on tarkempi raja tutkimuksen tulosten arvioinnin kannalta relevantimpi myös muuten. Tutkittavat ovat oman henkilöstöryhmänsä urakierrossa tämän hetken korkeimmissa tehtävissä ja ammattikunnan hierarkkisesti korkeimmassa asemassa organisaatiossa he ovat siten ”tienraivaajina” ja esimerkkeinä muille aliupseereille. Näin ollen koko koulutusjärjestelmän läpi käyneestä joukosta otetun ”edustavan otoksen” (Hirsjärvi ym. 2016, 180) tutkiminen on perusteltua, koska esimiehen tehtävässä ihminen voi käyttää koulutuksessa opittuja työkaluja. Tällöin koulutuksen pidemmän aikavälin vaikutuksia on tutkimuksessa mahdollista havaita. Vaikka tässä tutkimuksessa en koulutusta varsinaisesti tutkikaan, on tutkimuksen tuloksia mahdollista hyödyntää seuraavissa aliupseerien johtamista koskevia tutkimuksia suunniteltaessa. Edustava otos on perusteltua myös valitsemani aineiston keräämisen menetelmässä jota avaan tarkemmin seuraavassa luvussa (vrt. Hirsijävi & Hurme 2006, 46; Hyvärinen 2017, 34–36).

4.4 HAASTATTELU AINEISTONKERUUMENETELMÄNÄ

Haastattelu on yleinen fenomenografian aineistonkeruumenetelmä. Valitsin yksilöllisen keskustelunomaisen avoimen haastattelun aineiston keräämisen menetelmäksi siitä syystä, että koin mielekkääksi tavaksi kerätä aineiston ihmisiä itseään koskevista asioista heidän itsensä kertomana (Robson 1995, 227; Hirsjärvi & Hurme 2006, 11). Haastattelu sopi tutkimukseeni hyvin myös siksi, että aliupseerit johtajina on vähän tunnettua alue ja heidän käsityksistään on siksi vaikea ennalta tietää (Hirsjärvi & Hurme 2006, 35). Rohkenin valita haastattelun aineiston keräämisen tavaksi siitäkin huolimatta, että en ehtinyt saada erikseen koulutusta haastattelemiseen (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2006, 35).

Haastattelu mahdollistaa mielestäni hyvin sen, että haastateltavat kertovat juuri sen hetkisen ajattelunsa tilanteen. He eivät voi siis tukeutua kirjallisiin tai muihin lähteisiin muuten kuin ulkomuistista. Samasta syystä suljin pois myös vaihtoehdon ryhmähaastattelusta, jossa olisi voinut tapahtua tutkittavien vastausten kiertymistä ryhmän vastausten ympärille (Alasuutari 2011, 152). Näen edellä mainitut asiat palvelevan tutkimustavoitettani ja tutkimuksen laatua parantavana lähtökohtana, koska ulkopuoliset auktoriteetit tai muut ihmiset eivät pääse vaikuttamaan vastausten muotoiluun niin voimakkaasti. Tällöin on odotettavissa, että haastateltavat kykenevät ilmaisemaan uskottavasti vain sen minkä ovat sisäistäneet ja käsittäneet kunnolla johtamisesta ilmiönä. Ryhmähaastattelussa on omat vahvuutensa, mutta vaihtoehto ei sopinut tutkimukseeni myöskään aliupseerien varsin kovan työkuormituksen takia tutkimuksen tekemisen aikana. Jo pelkän haastatteluajan löytäminen oli niin vaikeaa, että en usko ryhmähaastattelun olleen missään vaiheessa todellinen vaihtoehto kerätä aineistoa tutkimuksessani.

Haastattelussa käytettävällä kielellä voi olla suuri merkitys lopputuloksen kannalta (Hirsjärvi & Hurme 2006, 48–49). En halunnut ottaa esille mitään johtamiseen liittyviä termejä tai käsitteitä ellei niitä noussut esiin haastateltavan puheesta. Käsitteellisessä puheessa on mielestäni vaarana se, että minä tutkijana alan vaikuttaa keskustelun aikana enemmän siltä kuin tietäisin johtamisesta jotain erikoisen ihmeellistä hienolta kuulostavine sivistyssanoineen. Tällöin minulle voi olla vaarana syntyä haastattelussa asema jonkinlaisena auktoriteettina johtamisesta jolloin tutkittavat alkaisivat arvioida omien lauseidensa hyvyttä tai huonoutta (vrt. Alasuutari 2011, 146). Tein tämän rajauksen perustuen myös siihen, että tunsin haastateltavia jonkin verran entuudestaan. En ollut havainnut heidän käyvän työyhteisössä

erityisen käsitteellisiä keskusteluja. Havaintonani oli, että haastateltavat ovat orientoituneet ennen kaikkea käytännön työn tekijöinä ja käytännöllisesti asioista tarkastelevina ihmisinä.

Tavoitteenani haastattelussa oli, että haastateltava puhuisi johtamisesta niistä asioista jotka kokee merkitykselliseksi mainita. Haastattelu mahdollistaa varsinkin avoimen haastattelun vaihtoehdossa sen, että haastateltavat voivat kertoa juuri niitä asioita joitka kokevat sillä hetkellä tärkeimmiksi mainita ilman tutkijan ennalta määrittelemiä teemoja (vrt. Hyvärinen 2017, 15-16; Estola ym. 2017, 167–168; Bamberg 2017, 260; Niikko 2003, 31). Tällöin mahdollistetaan se, ettei pakoteta haastateltavaa käsittelemään pelkästään tutkijaa kiinnostavia osatekijöitä. Tällaisten uusien asioiden esiin tulemisessa haastattelussa on myös mahdollisuus lisäkysymyksille jolloin oman tutkintani osuus vähenee esimerkiksi lomakehaastatteluun verrattuna (Hirsjärvi & Hurme 2006, 36). Tällä tavalla saavutetaan nähdäkseni paremmin se tilanne, että aliupseerien käsitykset tulevat laajemmassa määrin kartoitetuksi. Kartoitus antaa kokonaisvaltaisemman kuva siitä mistä johtamisessa aliupseerien ajatusmaailmassa on kysymys. Mahdollista tietysti on, ettei yllättävä haastattelutilanne tuo mieleen juuri niitä asioita mitä mahdollisesti pitää tärkeänä. Tähän haasteeseen pyrin vastaamaan käyttämällä haastatteluun runsaasti aikaa myös keskustelemalla osin aiheeseen riippumattomistakin asioista. Haastattelun sisällöllisiä ratkaisuja avaam tarkemmin luvussa 5.1.

4.5 FENOMENOGRAFIA TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA

Miten aliupseereita voidaan tutkia? (Huhtinen 2002, 17) Aliupseerit ovat kokeneet pitkän uransa aikana monenlaisia tapahtumia johtamisesta. Kokemusten suuri määrä johtuu hierarkkisesta organisaatiosta jossa hyvin usein toiminnoille nimetään erikseen johtaja. Aliupseerit ovat siten olleet joko itse johtamassa asioita tai olleet jonkun toisen alaisuudessa lähes koko virkauransa. Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri eroaa oman käsitykseni mukaan monista muista organisaatioista siinä, että johtamista ja johtajuutta korostetaan aina varusmiespalveluksesta lähtien komentoketjun tärkeytenä ja linjaesikuntaorganisaation linjan noudattamisena. Voidaan siksi hyvällä syyllä arvioida kokemusten olevan hyvä tutkimuskohde. Miksi sitten tutkin kokemuksen sijaan käsityksiä?

Olen aiemmin pyrkinyt avaamaan ymmärrystäni tutkimuksen ihmiskäsityksestä ja ihmisen tiedonmuodostuksesta. Tätä on pidetty fenomenografisen tutkimuksen perustana (vrt. Ahonen 1994, 116). Keskeistä tutkimukseni taustasitoumuksissa fenomenografian kannalta on ihminen järjellisenä ja ajattelevana olentona joka ”liittää mielessään oliot ja tapahtumat selittäviin

yhteyksiin.” (Ahonen 1994, 116). Tätä kokemuksien ja ajattelun kautta tapahtuvaa tiedonmuodostusta kutsutaan käsitykseksi. Ihminen kykenee tutkimuksessaan ilmaisemaan käsityksiään puheella, joka litteroituna tekstinä muodostaa aineiston tutkimukselle. Tekstistä otan huomioon vain ne kielelliset merkitykset, jotka jollakin tavalla ilmaiset käsitystä johtamisesta ja tutkittavan suhdetta johtamiseen ilmiönä (Niikko 2003, 34; Hirsjärvi & Hurme 2006, 48–49, 52–53).

Fenomenografiassa tapaa kokea ”käytetään rinnakkaisena tavalle käsittää tai ymmärtää jotakin.” (Niikko 2003, 25, 46). Käsityksellä tarkoitetaan fenomenografiassa ehkä arkikielistä hieman poikkeavasti syvällisempää ymmärrystä ja näkemystä asioista. Tämä jokaisen henkilökohtainen ajatusmaailma tarkoittaa tietysti sitä, että jokainen voi käsittää kokemansa muista poikkeavalla tavalla. Fenomenografiassa ei kuitenkaan etsitä syytä ihmisten tavoille ajatella asioista eri tavalla vaan pyritään kuvaamaan ihmisten käsitysten yhteneväisyyttä kuten myös eroavaisuuksia heidän omista lähtökohdistaan käsin (Niikko 2003, 27–28). Olennaista on muistaa se, että ihmisen käsitykset voivat muuttua. Tutkimuksen tuloksia on tarkasteltava siksi osin tutkimuksen tekohetkestä käsin. Käsitykset eivät fenomenografian mukaan ole kuitenkaan mitään nopeasti vaihtuvia mielipiteitä vaan jopa keskeinen tapa jäsentää todellisuutta (Niikko 2003, 25; Huusko & Paloniemi 2006, 164).

Tutkimustehtäväni mukaisesti aliupseerien ajattelua tai käsityksiä johtamisesta voisi tutkia monella muullakin tavalla, mutta fenomenografian systemaattisuus abstraktin ilmiön tutkinnassa on koeteltu tutkimusote jo vuosikymmenien takaa (Marton 1981). Johtamisen ilmiön monitulkintaisuutta ja monikäsitteisyyttä voidaan varsin uskottavasti lähestyä systemaattisella menetelmällä, joka ei kuitenkaan perustu numeraaliseen todellisuuden selittämiseen. Vaikka tutkimusotetta on mahdollista perustellusti kritisoidakin (Gröhn 1993, 26–29), koen tutkimusotteen varsin loogisena tapana lähestyä tutkimukseni aihetta.

Noudatan tutkimuksessani karkeasti Ahosen (1995, 115) esittämää versiota fenomenografisen tutkimuksen vaiheista:

1. Tutkija kiinnittää huomion asiaan, josta näyttää esiintyvän erilaisia käsityksiä.
2. Tutkija perehtyy asiaan teoreettisesti ja jäsentää asiaan liittyviä näkökohtia.
3. Tutkija haastattelee henkilöitä heidän käsityksistään ja muodostaa haastattelujen perusteella aineiston tutkimukselle.

4. Tutkija analysoi aineiston luokittelemalla käsitykset merkitysten perusteella. Kartoittaakseen käsityksien variaation tutkija kokoaa käsitykset ylemmän tason merkityskategorioihin ja edelleen kuvauskategoriajärjestelmäksi.

Olen pyrkinyt noudattamaan edellä mainittuja vaiheita aina tutkimukseni rakennetta ja tutkimusasetelmaa myöten. Pyrin tuomaan esille mahdollisimman hyvin omia lähtökohtiani ja ajatteluani tutkittavan aiheen ympäriltä mitä pidetään fenomenografisessa tutkimuksessa tärkeänä (Ahonen 1994, 124). Kuvaan fenomenografisen aineiston analyysin toteutuksesta tutkimuksessani tarkemmin seuraavassa luvussa.

5 TUTKIMUSAINEISTON HANKINTA JA ANALYYSIN KULKU

Keräsin tutkimukseni aineiston haastattelemalla aliupseereita. Litteroin haastatellut peruslitteroinnilla ja käytin analyysin käsittelyssä työkaluna muodostamaani Excel-taulukkoa. Aineiston analyysissä noudatin fenomenografista analyysiä nelivaiheisena prosessina, jossa analyysi elää ja muuttuu koko prosessin ajan. Pyrin tuomaan esille asioita mahdollisimman seikkaperäisesti, jotta lukija voi paremmin arvioida fenomenografisen työn luotettavuutta (Ahonen 1994, 152–154).

5.1 AINEISTON KERÄÄMINEN

Keräsin tutkimuksen aineiston haastattelemalla lentotekniikka-aliupseereita jotka palvelevat Ilmavoimissa. Tutkittavat olivat suorittaneet kaikki virkauralla etenemiseksi vaadittavat jatko- ja täydennyskoulutukset aina mestariopintoihin asti. Tutkittavien joukko-osastoja ei mainita tunnistettavuuden ehkäisemiseksi, mutta tutkimuksen kannalta otos kattaa riittävällä tavalla eri joukko-osastot joukko-osastokohtaisten erojen poissulkemiseksi. Tutkittavista kolme oli palvellut Ilmavoimissa lentotekniikan tehtävissä 20–25 vuotta ja kaksi 30–35 vuotta. Kellään tutkittavista ei ole tutkintoa ammattikorkeakoulusta tai yliopistosta mahdollisen toisen asteen koulutuksen lisäksi. Aliupseerit olivat olleet nykyisessä tehtävässään esimiehenä 1-4 vuotta.

Lähetin pyynnöt haastatteluihin valitulle joukolle sähköpostilla lokakuussa 2017 (vrt. Ikonen 2017, 279; Hirsjärvi & Hurme 2006, 84). Haastattelupyynnössä mainitsin tutkimusluvan, tutkimuksen aiheen/tarkoituksen ja oman asemani tutkijana sekä kuvailin lyhyesti haastattelun järjestelyistä nauhoituksineen (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 415–416). Esittelin myös tutkimuksen tietoturvallisuuteen liittyvät järjestelyt tutkittavien luottamuksen kasvattamiseksi (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2006, 20, 101; Ranta & Kuula-Luumi 2017, 415–416; Ruusuvuori & Tiittula 2017, 66; Yow 2015, 80–83). Soitin kaikille aliupseereille sähköpostin lähettämisen jälkeen muutaman päivän päästä ja kysyin kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Seitsemästä pyydetystä viisi lupasi osallistua haastatteluun (vrt. Lumme-Sandt 2017, 305). Kaksi henkilöä kieltäytyi osittain kiireellisyyteen ja osittain omaan haluttomuuteen vedoten, koska eivät kokeneet saavansa työpäivistään irrotettua haastattelulle riittävästi aikaa. Vaikka en saanutkaan kaikkia tutkimuksen tekemisen hetkellä esimiehenä toimivia aliupseereita haastateltua, ei sillä tutkimuksen lopputuloksen kannalta mahdollisesti ollut vaikutusta. Tutkittavien puheessa vaikutti löytyvän saturaatiopiste mielestäni jo neljännen haastateltavan kohdalta, jolloin

keskustelussa alkoi näkyä toistuvat teemat ilman uusia merkittäviä avauksia (Hyvärinen 2017, 34–36).

Haastatteluun sopivia kysymyksiä pohiessani pidin johtoaajatuksena muodostaan johtamista keskeisillä tavoilla tiedustelevia ja kartoittavia kysymyksiä, joiden avulla keskustelu oli tarkoitus pitää yllä tilanteissa, joissa haastateltavan omasta puheesta ei vaikuttaisi johtamiseen liittyviä asioita nousevan (Eskola & Vastamäki 2015, 29–30). En halunnut tutkimukseni tavoitteen mukaisesti tutkia mitään valmista teoriaa vaan pyrkiä mahdollisimman avoimeen lähestymiseen aiheeseen. Koin myös aloittelevana tutkijana kuitenkin tarvetta tukeutua jonkinlaiseen haastattelurunkoon. Hyvin muotoillun haastattelurungon avulla minulla olisi mahdollisuus saada haastateltavat puhumaan käsityksistään sen verran käsitteellisesti tai teoreettisesti, ettei tulkintani jäisi pahimmassa tapauksessa pelkkien johtamiskokemusten tulkittamisen varaan. Tunsin epävarmuutta aloittelevana tutkijana sitä kohtaan, että kykenisinkö kuuntelemaan ja analysoimaan haastateltavan puhetta reaaliajassa niin hyvin, että havaitsisin jokaisesta puheenvuorosta olennaisia asioita jatkokysymyksiksi. Jos tämä pelkoni konkretisoituisi haastattelussa, voisin valmistelluilla kysymyksillä varmistaa kartoittaneeni ainakin kysymyksien verran johtamisen maailmasta.

Olen opintojeni kautta perehtynyt Puolustusvoimien syväjohtamiseen. Ajatuksenani oli siihen liittyen kuitenkin luottaa, että syväjohtamiseen liittyvien teemojen noustessa esiin haastattelussa kykenisin keskustelemaan niistä ilman valmisteltuja kysymyksiä. Sen sijaan pyrin löytämään kirjallisuudesta jonkin tutkimuksen kartoittavaa tavoitetta paremmin palvelevan omaan ja tutkimukseni ontologiaani sopivan tavan jäsentää johtamista. Tämän idean tavoitteena oli myös mahdollisesti saada nostetuksi keskusteluun johtamisen keskeisimpiä ja siten ehkä myös kiistanalaisimpia teemoja. Alle 10 vuotta vanhasta suomeksi käännetystä kirjallisuudesta löysinkin viimein sopivan vaihtoehdon, jonka avulla pääsin asiassa eteenpäin.

Kirjassaan Uusi johtamisen psykologia Haslam, Reicher ja Platow (Haslam ym. 2012) esittävät väitteen käyttökelpoisesta johtamisteoriasta. Johtamisteorian tulisi selittää johtamisen kontekstisidonnaisuutta, analysoida johtamista johtajan ja johdettavien välisenä vuorovaikutuksena, käsitellä valtaa johtamisprosessissa panostekijänä ja tuloksena sekä selittää transformaatioelementtiä (Haslam ym. 2012, 68–69). Kirjassa esitetään hyvin perusteltu relevantteihin tutkimustuloksiin perustuva kriittisesti vallitseviin johtamiskäsityksiin suhtautuva näkemys johtamisesta. Uudeksi tavaksi jäsentää johtamisesta esitetään

”identiteetti johtamisen” malli (Haslam ym. 2012, 17–18), jossa keskeistä on seuraavat asiat: 1. Johtajan pitää edustaa ryhmiä, joita pyrkii johtamaan. 2. Johtajan tulee taistella ryhmän etujen puolesta. 3. Johtajan valta saavutetaan muokkaamalla ryhmän identiteettiä. 4. Johtajan tulee muokata todellisuutta vastaamaan ryhmän identiteettiä. (Haslam ym. 2012, 249). Koin kirjassa esitetyjä tapoja jäsentää johtamista niin sopivaksi omaan ontologiaani, että päätin hyödyntää niitä kysymyksiä muotoillessani.

Muodostin haastattelun kysymykset kirjassa esitetyn johtamisteorian teemoja hyödyntäen. Muotoilin kysymykset siten, että jokaisesta teemasta oli valmisteltuna muutama kysymys eri näkökulmista jos niitä haastattelussa tarvittaisiin. Voimakas pyrkimykseni oli suhtautua valitsemiini teemoihin jo kysymysten asettelussa niin neutraalisti, että ne eivät ohjaisi tutkimustani selvittämään heidän johtamisteoriansa tai identiteetti johtamisen mallin olemassaoloa aliupseerien johtamisessa mikä ei ollut tutkimukseni tarkoitus. Pyrin tiedostamaan vaaran myös haastattelutilanteessa keskittymällä kuuntelemaan haastattelijaa niin tarkasti, että mahdollisuuksien mukaan löytäisin puheesta keskustelua eteenpäin vievän kysymyksen kysyttäväksi. Tavoitteenani oli edetä siten strukturoimattoman avoimen haastattelun periaattein, jolloin suurin osa kysymyksistä ja käsiteltäviltä asioista nousisivat haastateltavien puheesta (vrt. Eskola & Suoranta 2014, 87–88; Hirsjärvi & Hurme 45–46). Valitsemani teemat tuntuivat nousevan kuitenkin jollakin tavalla esille haastatteluissa useimmiten ilman kysymistäkin, mutta lopulta varsin erilaisessa näkökulmassa tutkimustuloksista nähtävällä tavalla.

Sain haastattelurungon valmiiksi lokakuussa 2017 jolloin olin saavuttanut mielestäni riittävän esiymmärryksen ja orientaation tutkimukseni kokonaisuudesta ja tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelurungon alkuun laadin muutaman tutkittavan koulutustaustaa ja harrastuksia koskevan kysymyksen, joiden tarkoitus oli saada keskustelulle luontevan ”jutustelun” tunnelma ennen varsinaista teemaa (vrt. Eskola & Vastamäki 2015, 28; Hyvärinen 2017, 26, 39). Muutamissa haastatteluissa sainkin harrastusten kautta keskustelun heti kääntymään johtamiseen.

Toteutin haastattelut marraskuun 2017 aikana. Haastattelupaikaksi valitsin haastateltavien työpaikan. Pyysin tutkittavaa varaamaan hänen työpaikaltaan jonkun tutun tilan, jossa oli riittävän rauhallista haastattelun toteuttamiseen. Yhden haastateltavan kohdalla tilana käytettiin hänen omaa toimistoaan. Meneminen haastateltavalle tutuimpaan ympäristöön oli tutkimuksen tekemisen kannalta mielestäni tärkeää, jotta mahdolliset rentoutumista häiritsevät tekijät saatiin

minimoitua. (Eskola & Vastamäki 2015, 30–32; Hirsjärvi & Hurme 2006, 89–92; Huttunen & Homanen 2017, 143; Bamberg 2017, 260) Pukeuduin haastatteluissa rentoihin siviilivaatteisiin, jotta asemani upseerina ja hierarkiassa ylempiarvoisena sotilaana vaikuttaisi vähemmän tutkittavien ulosantiin (vrt. Alasuutari 2011, 142; Hirsjärvi & Hurme 2006, 95). Haastateltavat olivat pukeutuneena sen hetkisen työtehtävänsä mukaiseen sotilaspukuun tai suoja-asuun. Sovin haastattelun ajankohdat haastateltavien kanssa niin, että heillä ei ollut haastattelua ennen eikä sen jälkeen mitään aikatauluun sidottua tiukkaa ohjelmaa. Tällä pyrin mahdollistamaan kiireettömyyden tuntua haastattelutilanteessa mikä edelleen vähentää tilanteessa mahdollisesti syntyvää stressiä. Nauhoitin haastattelut kannettavalla tietokoneella ja älypuhelimella, mutta pyrin tekemään laiteiden läsnäoloa mahdollisimman huomaamattomaksi himmennetyin näytöin ja hiljennetyin äänin (vrt. Eskola & Suoranta 2014, 90–91).

Haastateltavista vain yhtä en ollut tavannut aiemmin. Kaikki muut olivat ennestään tuntemiani johonkin aikaisempaan työtehtäviin liittyen ja olin ollut kahden haastateltavan kanssa samassa työyhteisössä muutaman vuoden. En siksi kokenut tarpeelliseksi haastattelutilanteessa esittäytyä sen tarkemmin uudelleen sen lisäksi mitä haastattelupyynnössä olin tilanteestani kertonut. Haastattelutilanteessa esittelin vielä tarkemmin tutkimuksen tarkoitusta ja kerroin nauhoituksen ja litteroinnin tarkoituksen. Aloitin haastattelut kysymyksillä haastateltavan aikaisemmista koulutuksista Puolustusvoimissa ja mahdollisista johtamiskokemuksista Puolustusvoimien ulkopuolella. Keskustelun päästessä kunnolla käyntiin pyrin nostamaan haastateltavan puheesta esille seuraavaksi käsiteltäviä teemoja ja tarkennettavia asioita. Haastattelu oli parhaimmillaan keskustelu, jossa esiteltiin puolin ja toisin näkemyksiä eri asioista (Ruusuvuori & Tiittula 2017, 80–81; Hirsjärvi & Hurme 2006, 42–43). Haastateltavia kiinnosti omat näkemykseni asioista, mutta jätin tietoisesti käsitysteni avaamisen haastattelussa mahdollisimman loppupuolelle jolloin ne eivät vaikuttaneet haastateltavien vastauksiin. Oman ajatukseni esittäminen saattoi lopussa kirvoittaa lisää keskustelua jostakin teemasta, mutta aineiston kannalta sillä ei saavutettu enää uutta tietoa. Haastattelut kestivät ajallisesti noin 1,5 tunnista 2 tuntiin.

Aineistoa kerätessä koin tärkeäksi asiaksi tallentaa haastattelut äänitteiksi. Vaikka jossakin määrin esiin nostettuja teemoja olisin voinut ajatuksena kirjoittaa ylös ja siten muistaa, olisi siinä ollut äänitteeseen verrattuna suurempi riski omien ajatusten vaikutuksella lopputulokseen. Haastattelut litteroitiin peruslitterointina joulukuussa-tammikuussa 2018. En kirjoittanut haastatteluja täysin sanatarkasti, vaan poistin lauseissa olevat lauseen ilmaisu sinänsä muuttamattomat täytesanat ja äännähdykset (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2006, 138). Tein eniten tätä tekstin

muotoilua tulosten esittelyssä käytettyihin sitaatteihin, jotta lukija ei kuormittuisi turhaan asian kannalta epäolennaisten liiallisten täytesanojen lukemisessa. Selvät naurahdukset tai vastaavat tunneilmaisut jätin näkyviin, koska ne vaikuttivat olennaisesti lauseen sisällön tulkintaan. Tällä tavalla aineiston laajuudeksi tuli 106 sivua Word -tekstiä Calibri fontin koolla 11, rivivälin ollessa 1,0.

5.2 FENOMENOGRAFISEN ANALYYSIN VAIHEET TUTKIMUKSESSANI

Fenomenografian analyysin vaiheista ja niiden nimeämisestä ei ole yhtenäistä linjaa tiedeyhteisössä. Käytin tutkimuksessani Niikon (2003, 33–41) tapaa jäsentää analyysi neljään vaiheeseen. Vaikka vaiheet on määriteltä erillisiksi, ovat ne todellisuudessa käynnissä samanaikaisesti. Merkitysyksiköiden ja kategorioiden nimeämisessä joutuu palaamaan kerta toisensa jälkeen tarkistamaan, että ne todella ovat aineiston kokonaiskuvan kannalta oikein eivätkä mene päällekkäin toistensa kanssa.

Vaiheessa yksi aineistoon perehdytään tavoitteena muodostaa kokonaiskäsitys haastateltavien käsityksistä ja löytää ilmaisuja tutkittavasta ilmiöstä (Niikko 2003, 33). Keräsin aineistosta Excel-taulukkoon merkityksellisiä ilmaisuja ottaen mukaan ilmaisuun liittyvän koko tekstikappaleen. Tällä tavalla toimiessani pystyin palaamaan myöhemmissä vaiheissa suoraan alkuperäiseen tekstiin jos tarvetta ilmaisun alkuperäisen asiayhteyden tarkistamiseen ilmeni. Valitsin taulukkoon yhteensä 585 ilmaisua tai tulkitsemaani ajatusta, jotka olivat mielestäni merkityksellisiä aliupseerien käsityksissä.

Merkityksellisten ilmaisujen määrän suuruus alkoi konkretisoitua edetessäni analyysin vaiheeseen kaksi. Vaiheessa kaksi valittuja ilmaisuja ryhdytään ryhmittelemään ryhmiksi (Niikko 2003, 34–36). Käytin taulukossani näistä ryhmistä nimeä merkitysyksikkö ajatusyhteydellä, joka kuvaa analyysin tämän vaiheen logiikkaa hyvin. On erityisen tärkeää huolehtia jo tässä vaiheessa, että ilmaisun ”ajatuksellisia yhteytyksiä” ei katkaista ryhmiä muodostaessa (Niikko 2003, 34). Ryhmiä muodostaessa pitäisi myös pystyä sulkeistamaan tutkijan omat esioletukset tutkittavista ja tutkittavasta ilmiöstä niin, että tutkittavien maailma ei vääristyisi (Niikko 2003, 35). Koin tässä vaiheessa tutkittavien ilmaisujen olevan niin tavallisen ihmisen ymmärrettävässä muodossa, että muodostin mielestäni ajatusyhteydet säilyttäviä erilaisia merkitysyksiköitä yhteensä 149 kappaletta.

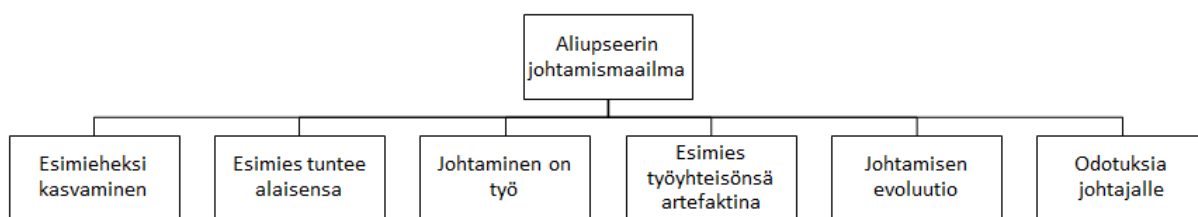
Vaiheessa kolme merkitysyksiköistä muodostetaan kategorioita (Niikko 2003, 36). Tämä vaihe oli varsin aikaa vievä merkitysyksiköiden lukumäärästä johtuen. Määrä oli siksi suuri, että päätin jo hyvin aikaisessa vaiheessa alkaa tekemään vaihetta neljä samanaikaisesti. Vaiheessa kolme on edelleen säilytettävä selvä yhteys aineistoon ja kategorioiden välille pitäisi saada selvät rajat ilman päällekkäisyyksiä (Niikko 2003, 36). Kun olin lukenut ja uudelleenjärjestänyt merkitysyksiköitä ja kategorioita kymmeniä kertoja, sain lopulta muodostettua niistä yhteensä 27 erilaista kategoriaa.

Vaiheessa neljä kategorioista muodostetaan teoreettisemmin edelleen laaja-alaisempia kuvauskategorioita. Kuvauskategoriat ovat tutkimuksen tutkimustulokset, jotka kuvaavat ”joukkoa laadullisesti erilaisia tapoja” hahmottaa tutkittavaa ilmiötä. Kuvauskategoriat ovat tutkijan aineistosta tekemiä tulkintoja, joita analyysiprosessia avaamalla pyritään lukijalle perustelemaan. (Niikko 2003, 36–38) Muodostin lopulta kategorioista kuusi kuvauskategoriaa kuvauskategoriasysteemiksi jonka nimesin Aliupseerin johtamismaailmaksi. Nimi kuvastaa kuvauskategoriasysteemiä aliupseerien koko johtamisen käsitysmaailman esittäjänä. Muodostin kuvauskategoriasysteemin ”horisontaalisesti”, jolloin kuvauskategoriat ovat yhtä tärkeitä ja esitystavasta huolimatta tasavertaisia (Niikko 2003, 38). Kuvauskategorioiden erot ovat siten vain tasa-arvoisesti sisällössä.

Analysoin aineiston helmi-maaliskuun 2018 aikana. Analyysiä tehdessä tuntui usein, että työ ei lopu koskaan. Kategorioita kehitellessä tuntui usein, että aina kun analyysiin palasi tauon jälkeen sieltä tuli esiin jälleen uusia asioita. Koin siten vahvasti, että prosessi oli vain jossain vaiheessa keskeytettävä riittävän hyvänä.

6 TULOKSET

Aliupseerien haastatteleminen oli varsin antoisaa työtä. Vaikka olin valmistellut hiljaisia hetkiä varten joitakin kysymyksiä, eteni haastatteluni keskusteluna mielestäni pääsääntöisesti haastateltavien puheesta nousevien asioiden varassa. Aineistosta piirtyy kuva, jossa aliupseeri ei juuri kykene muodostamaan johtamisestaan omin sanoin kovin teoreettista sisältöä tai käsitteellistä mallia, mutta pystyvät kuitenkin refleктоimaan omaa ja muiden johtamista varsin monipuolisesti ja käytännönläheisesti. Aineisto on siten tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen ja rikas, että siitä riittäisi ammennettavaa tutkimuksille myös toisenlaisista näkökulmista. Käsityksiä vaikutti mielestäni olevan mahdollista järjestää monin eri tavoin muodostuvaksi kuvauskategoriasysteemiksi, jotka kaikki oli perusteltavissa aineistosta. Esittämäni lopputulos kuvastaa kuitenkin mielestäni parhaiten ja yksityiskohtaisesti nyt sitä kokonaiskäsitystä, mikä aineistosta muodostui aliupseereista työyhteisönsä joukosta nousevina inhimillisinä esimiehinä. Horisontaalisesti muodostamani Aliupseerin johtamismaailma on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Aliupseerien käsityksistä muodostettu kuvauskategoriasysteemi.

Aliupseerin johtamismaailmassa muodostuu muodostuneiden kuvauskategorioiden mukaisesti *esimieheksi kasvaminen*, *esimies tuntee alaisensa*, *johtaminen on työ*, *esimies työyhteisönsä artefaktina*, *johtamisen evoluutio* ja *odotuksia johtajalle*. Käsittelen kunkin kuvauskategorian omana lukunaan ja kuvauskategorian muodostaneet kategoriat edelleen omina alalukuinaan. Kaikki kategoriat eivät sisällä yhtä paljon merkityksiä aineistossa, joten kuvauksen syvällisyys kuvastaa joiltakin osin myös kategorian käsitysten esiintyvyyttä aineistossa. Toin esille kuitenkin kaikki merkitykset niiden mahdollisesta pinnallisemmasta luonteesta huolimatta, sillä niillä on kuitenkin merkityksensä koko käsitysten kirjoa muodostaessa. Vertaan löydöksiäni joiltakin osin johtamisen teoriakirjallisuuteen ja johtamisen tutkimuksiin uuden löytyvän tiedon arvioimiseksi ja lukijan tiedon lisäämiseksi. Kategorioiden nimissä esimies viittaa pääsääntöisesti hieman syvällisempiin käsityksiin ajattelun näkyessä enemmän konkreettisena toimintana aliupseerin johtamisessa. Johtajalla kategorioiden nimissä viitataan laajemmin enemmän ajatuksen tasolle jääviin käsityksiin siitä, miten asiat voisivat olla.

Kuvaan aliupseerien käsityksiä yhtenä kokonaisuutena. Kaikki aliupseerit eivät käsittäneet johtamista niin laajasti, kuin muodostamassani kuvauskategoriasysteemissä kuvataan. Muodostamani systeemi ei kuitenkaan ole ristiriidassa haastattelemieni aliupseerein käsityksiin, vaan jokaisen aliupseerin käsitykset voidaan liittää alkuperäisine ajatusyhteyksineen systeemin kategorioihin. Selvien rajojen vetäminen kategorioiden väliin tuntui aluksi erittäin vaikealta, mutta lopputuloksissa ne ovat mielestäni perusteltavassa muodossa. Tutkimusotteeseeni liittyvä eroavaisuuksien tutkiminen sisältyy myös muodostamaani systeemiin, sillä tuon mahdolliset erot esille kategorioittain asioita kuvatessani. Tulkintani perusteluksi esiin nostamista sitaateista olen häivyttänyt henkilöiden ja paikkojen nimiä haastateltavien yksityisyyden suojaamiseksi.

6.1 ESIMIEHEKSI KASVAMINEN

Aliupseerien käsityksissä esimieheksi päätyminen oli merkittävällä tavalla kasvamista tehtävän vaatimukseen. Esimiehen tehtävään ajaudutaan persoonallisten ominaisuuksien siivittämänä työyhteisön keskeltä, jossa johtamista on opittu opetettuna ja esimerkkejä seuraamalla. Johtamisesta keskusteleminen painottuu työtehtäviin virka-aikana eikä johtamisen filosofialla turhaan vaivata päätä työn ulkopuolella.



Kuvio 7. Esimieheksi kasvaminen -kuvauskategoria.

6.1.1 Esimieheksi sopiva persoona

”Ja sehän se on varmaan, millä perusteella sitten pitäis valitakin myös se henkilö, et se on henkilönä ja persoona on sopiva siihen tehtävään.” (Haastateltava D)

Tämä kategoria on koko aineiston eniten yksittäisiä merkitysyksiköitä sisältävä koonnos siitä, millaisesta persoonasta aliupseerien käsitysten mukaan on mahdollista kasvaa esimies. Esimieheksi kasvaminen näyttäytyy aliupseerien käsityksissä olevan siten hyvin vahvasti sidoksissa ihmisen persoonallisuuden kasvamiseen. Esittelen tässä kategoriassa käsityksiä esimieheltä vaadittavista persoonallisista ominaisuuksista älykkyyden eri osa-alueina.

Mitä ominaisuuksia esimieheltä sitten halutaan? Diplomaattisuus ja kompromissien hakeminen olivat esillä useissa puheenvuoroissa. Esimiehellä pitää olla taitoa keskustella kaikkien ihmisten kanssa. Osin keskusteluunkin liittyen aliupseerit puhuivat yksittäisistä persoonallisista ominaisuuksista eniten sosiaalisuudesta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Yhtenä tärkeänä ominaisuutena nähtiin tunnetaidot ja tunneäly. Edelleen esimiehellä pitäisi olla kyky miellyttää ihmisiä ulosannillaan ja olemuksellaan. Esimiehen tulisi olla myös helposti lähestyttävä ja ulospäin suuntautunut.

”Ehkä se voi olla tietyllä tavalla sosiaalinen ihminen. Että niinkun helposti lähestyttävä ja sellanen kenen kaa pystyy asioita hoitaa muutenkin, kuin kirjallisella viesteillä. Kyllähän se on yks juttu siinä sellaset ominaisuudet.”... ”Tavallaan sellanen diplomaattinen, että en oo hirveen jyrkkä missään asioissa.” (Haastateltava A)

Esimiehen tulisi olla siis sosiaalisesti ja emotionaalisesti älykäs. Kolarin (2010, 39) väitöskirjassaan muodostaman taulukon mukaan sosiaalista älykkyyttä ovat edellä mainituista asioista sosiaalisuus, yhteistyökyky ja hienotunteisuus. Emotionaalista älykkyyttä ovat taas emotionaalinen ja moraalinen kypsyys, johon tulkintani mukaan tunneäly ja tunnetaidot viittaavat. Aliupseerien käsityksistä voi tulkita siis viitteitä myös syväjohtamisen esimies- ja vuorovaikutusvalmennukseen, missä johtajan vuorovaikutustaidot ilmenevät johtamiskäyttäytymisessä muun muassa taitona kommunikoida ja demokraattisuutena yhteistoimintasuhhteissa (Pääesikunta 2012, 72).

Edellä mainitut ominaisuudet eivät ole kuitenkaan työyhteisöön keskimäärin sisään päässeiden ihmisten keskuudessa oman kokemukseni mukaan kovin paljoa ihmisiä pois sulkevia. Mainitut ominaisuudet olivat kuitenkin siksi monipuoliset, että puutteita yksittäisillä osa-alueilla tulee vastaan monen yleisesti potentiaalisenkin persoonan kohdalla. Aiheellinen kysymys on tällöin, voiko näitä ominaisuuksia opetella.

”Kyllähän se tässä kasvatuksen tai sanotaan, että ihmisen niinku persoona tai ite hahmottaa ehkä sitä eniten, että miten paljon sä oot pentuna mistäkin asioista ottanu esimerkkejä. Kun vaikka isän kanssa on jossain tapahtumissa, tilaisuuksissa, metsästysseuran vuosikokouksissa, kaikissa tällöisissä ollu mukana, niin kyllä sitä niinku siitä omasta isästään aika paljon omia persoonallisuuksiaan repiny sit, että millä tavalla se on läppää heittäny siellä päin, miten se on asioita ottanu esille. Kyllä se sieltä. Ja samoin ku koulussa sitten, kun oli tilaisuuksia ja muita, niin opettajista ja tällöisistä on hahmotellu, et ketkä on ollu niitä sun mielestä hyviksiä. Ja niistä oot imeny sitä, että hei, tää osas tehdä tällöisen jutun tai kertoo näin. Kaikesta tällöisestäähän se muodostuu se oma persoonallisuus varmaan sieltä pikkupojasta asti. Sen muokkaamine sitte vanhemmalla iällä, ni onhan se haastavaa.” (Haastateltava D)

Kehittyä siis voi varsinkin oikeaan aikaan. Kehittymisessä on kuitenkin aliupseerien käsityksissä ero siinä, puhutaanko persoonan kehittymisestä vai yleisesti uuden tiedon oppimisesta. Persoonan kehittymisen osalta aliupseerien käsitykset ovat tulkintani mukaan yleisesti ajatellun persoonan kehittymisen mukaiset. Kuten oppikirjoissakin asiasta kirjoitetaan, persoonan kehitykseen vaikuttaa perimä, ympäristö, omat valinnat ja sopeutuminen (Anttila ym. 2012, 16). Aliupseerit käsittävät ihmisen persoonallisuuden muodostuvan nuorena niin, että kypsään aikuisuuteen edetessä sen muovaaminen muuttuu vaikeaksi. Tarpeeksi vanhaksi kasvanut ihminen on jo siten osin menetetty tapaus johtajana, jos hänen persoonalliset ominaisuutensa eivät ole tehtävään sopivat. Aliupseerien havainto on linjassa oppikirjojen käsityksiin siinä, että oppia voi koko ikänsä, mutta persoonan muovautuvuus vähenee iän myötä (Anttila ym. 2012, 14–16, 172-175).

Aliupseerien mielestä persoonan kehittymisen yleisesti tiedossa olevat piirteet tulisi heidän mielestään ottaa huomioon myös jatkokoulutuksiin ihmisiä käskettäessä. Aliupseerien käsityksissä nostettiin usein esille se, että koulutuksella on turha yrittää vaikuttaa ihmisen persoonaan. Sen käsitettiin olevan lähes mahdotonta.

”On tapauksia, missä pystytään hienosäätämään ihmistä eli jos sillä on joitakin puutteita, joitakin pieniä juttuja, niin niitä voidaan koulutuksella hienosäätää ja kertoo, että hei, ota asioita näitä huomioon. Mutta se perusluonnehan ihmisellä on. Jos se on semmonen suorasanainen töksäyttelevä, niin eihän se muutu siitä mihinkään. Se laukoo niitä sen mitä suuhun sylki tuo, niin välillä niitä sanoja tulemaan, vaikka se olis esimiesasemassakin.”... ”Jos sä oot räjähtävää tyyppiä, niin sä oot räjähtävää tyyppiä. Kyllä se käämi palaa sitte äkkiä siltä ja se tulee näkyviin, että kellä se pelihermo ei kestä sitä. Mutta hienosäätö voidaan koulutuksella tehdä. Siihen oon valmis niinku menemään mukaan. Että sitä hienosäätöä. (Haastateltava D)

Edellisen sitaatin ajatus toistui kaikkien aliupseerien puheissa. Aineistoa tulkitessani käsitin aliupseerien viittaavan tällä mielestäni siihen, että he ovat kokeneet jatkokoulutuksiin lähetettävän ihmisiä heidän mielestään esimiehen tehtävän persoonansa puolesta sopimattomia ihmisiä. Työntekijäistä pitäisi heidän mielestään kyetä erottamaan ainakin erityisesti lentokonetyöstä ammatillisena osaamisena kiinnostuneet ja henkilöstöjohtajaksi kykenevät ihmiset. Tulkitsin tämän tarkoittavan jollakin tavalla sitä, että vaikka syväjohtamisen viitekehyksessäkin johtamisen opetetaan olevan lähes kaikkien opittavissa olevana taitona, (Nissinen 2004, 19–20) he eivät olleet asiasta niin vakuuttuneita. Ihmisiä pitäisi valita heidän mukaansa enemmän ominaisuuksiensa mukaisesti eri tehtäviin ja lähettää sitä kautta myös koulutuksiin enemmän tulevan tehtävän mukaisesti. Koulutuksen nähtiin yleisesti olevan hyväksi uuden tiedon saamisessa esimiehen tehtävässä tarvittavista tiedoista.

”No, henkilöstöjohtaminenhan on tullu tän uuen tehtävän myötä esille, niin tota siihenhän periaatteessa koulutus antaa nyt ne valmiudet, kun Sammo on käyny. Ja nytte Jaoksen varajohtajan tehtävässä, niin niitä pääsee mittaamaan ite ulos. Ja tavallaan tuo Sammo-kurssin kyllä pidin hyvänä siinä suhteessa, että jollain tavalla avas vielä tähän henkilöstöjohtamiseen paremmin sitä ammattitaitoo ja näkemyksiä siitä, että minkälainen niinku on kulttuuri Puolustusvoimissa ja minkälaisia johtajia me halutaan tänne.” (Haastateltava D)

Edellisessä sitaatissa mainitun tiedon oppiminen ei aliupseerien käsityksissä ollut kovin haastavaa, kuten ei monet muutkaan täydennyskoulutukseen liittyvät opintosisällöt. Koulutuksista keskusteltaessa aliupseerien käsityksistä nousi esiin siten myös vaatimuksia kognitiiviseen ja systeemiälykkyyteen liittyvistä ominaisuuksista (Kolari 2010, 39).

Aliupseerien odotukset esimiesten persoonan älyllisistä ominaisuuksista liittyvät erityisesti pärjäämiseen lentokonetyössä. Sotilasilma-aluksissa on esimerkiksi asejärjestelmiä, jotka tekevät osana kokonaisuutta ilma-aluksista teknisesti poikkeuksellisen monimutkaisia. Haastateltavat ovat saavuttaneet nykyisen osaamisen tasonsa sillä, että ovat toimineet ilma-alusten parissa kymmeniä vuosia. Joidenkin ilma-alusten kohdalla siinä ajassa on voitu tehdä jo useampi elinkaaripäivitys, joissa koneen järjestelmät ovat vaihtuneet jopa täysin erilaisiksi. Järjestelmiä myös päivitetään jatkuvasti, joten kerran saavutettu tieto vanhenee melko nopeasti.

Tässä vauhdissa pysymiseen aliupseerien mielestä tarvitaan lihaksia enemmän kykyä omaksua tietoa. Esimieheltä siis odotetaan, että hän pysyy mukana kehityksessä. Ilma-aluksiin liittyvän osaamisen lisäksi esimiehen odotetaan pitävän itsensä ajan tasalla myös päivittäin tarvittavista jatkuvasti päivittyvistä hallinnollisista tietojärjestelmistä ja työntekijöiden palvelussuhteen ajankohtaisista asioista. Nämä asia liittyvät tulkintani mukaan Kolarin taulukossa kognitiivisen älykkyyteen numeraalisena kyvykkyytenä ja spatiaalisena älykkyytenä sekä systeemiälykkyyteen kokonaisuuksien hahmottamiskyynä (Kolari 2010, 39).

Yritin tulkita aineistosta älykkyyksin liittyen näkyisikö siellä viitteitä vahvan substanssiosaamisen liittämistä myös kykyyn johtaa, jota on välillä pidetty varsin yleisenä tapana ajatella johtamista varsinkin aiemmin (vrt. Nissinen ym. 2015, 65–73). Ammatillinen osaaminen nousi kuitenkin esiin enemmän pelkästään yleisenä vaatimuksen, kuin johtamiskykyä selittävänä tekijänä.

Vaadittavassa ominaisuudessa tiedon sisäistämisessä tietoa pitäisi olla myös sisäistänyt yleisesti ottaen niin paljon, että ymmärtää missä kohtaa oheistuksessa voi tarpeen vaatiessa oikaista. Yleisesti lentokonetyön laaja-alaisuus huoltojärjestelmän sisältäessä myös strategisen

yhteistyökumppanit siviiliyhteiskunnassa aiheuttaa sen, että kokonaisuuden ymmärtämiseen ja hallitsemiseen menee vuosia keneltä tahansa ihmiseltä. Persoonallisissa ominaisuuksissa psyykkinen toimintakyky nousikin merkitykseltään selvästi ohi toisesta sotilalta yleisesti odotetusta fyysisestä toimintakyvystä (Pääesikunta 2012, 59).

”Pelkästään se, et pystyy osottaa juoksevasa enemmän ku kukaan muu 12 minuutis, niin ei minusta tee hyvää johtajaa. Et en ole fyysisen kunnon ylläpitämisen vastustaja, mutta en niinku sen, että pelkkä se riittäis.” ... ”tämmönen niinku laaja-alaset näkemykset ja sit semmonen muukin ymmärrys ku vaan se, että mä oon täs ja nää on mun nurkat ja mä en täältä lähe koskaan mihinkään. Itse aika globaalisti koskettelen asioita ja näen sen, että tehään me nyt sitten täällä tänään tämmönen tai tommonen asia, niin se ei vielä kaada tätä koko maailmanjärjestystä, vaikka tää ei nyt menis just jonkun ohjekirjan nipsun ja napsun mukaan.” (Haastateltava B)

Esimiehen persoonalta vaaditaan kykyä hahmottaa oman tehtävänsä sisällön lisäksi tehtävän rooli osana koko ilmapuolustuksen järjestelmää. Tätä varsinkin ilma-alusten osalta tarkasti normitettua ja ohjeistettua työtä täytyy joskus tehtävän täyttämiseksi kyetä ohjeistusten osalta soveltamaan hyvässä hengessä. Soveltamisen mahdollistamiseksi kokonaisuus on ymmärrettävä varsin hyvin, jotta toiminnalla ei vaaranneta kalliita laitteita tai jopa ihmishenkiä. Tähän kyetäkseen esimiehellä on oltava myös hyvä paineensietokyky osana psyykkistä toimintakykyä.

Liittyen persoonallisten ominaisuuksien kehittymiseen ja aliupseerien käsityksiin johtajaksi sopivista persoonista kysyin osana johtajaksi kasvamista aliupseerien käsityksiä johtamiskyvyn synnynnäisyydestä. Osa ei osannut ottaa asiaan kovin vahvaa kantaa, mutta haastateltava D tiivistä käsityksensä sen suuntaisesti, miten olin asia tulkinnut muidenkin aliupseerien kohdalla suurin piirtein käsitettävän.

”Kyllä mä näkisin, et siinä on osa ainakin synnynnäistä. Eli ihmisen niinku persoona muodostuu sieltä pikkulapsesta asti ja se kasvaa ehkä sinne kaks-kolmekymmpiseks, niin se on kasvanu siihen tiettyyn omaan persoonaansa niin syvällisesti, että siltä löytyy hyvän johtamisen elementit.” (Haastateltava D)

Tulkitsin aluksi aliupseerien käsitysten viittaavaan johtajuuteen synnynnäisenä ominaisuutena piirreteorioissa esiintyvien ”suurmiesteorioiden mukaisesti (Sydänmaanlakka 2004, 30-33). Edellä muotoiltua ajatusta miettiessäni vertailin heidän käsityksiään myös omaan ontologiaani aiheesta. Heidän käsitystään piti jonkin aikaa pohtia, jotta pääsin tulkinnassani jonkinlaiseen tyydyttävään lopputulokseen.

Ajateltaessa aliupseerien käsityksiä persoonallisuuden muodostumisesta koko lapsuuden ja nuoruuden aikana tulkitsisin johtamisen synnynäisyyden olevan ehkä siten vain varhaislapsuuden jonkinlaisesta alttiudesta lähteä kehittymään tiettyyn suuntaan persoonana. Johtamiskyky itsessään ei olisi silloin tulkintani mukaan niin vahvasti synnynäistä, vaan enemmänkin persoonallisen alttiuden kautta lapsuudessa ja myös nuoruudessa opittuja esimiehen tehtävään hyvin sopivien ominaisuuksien kokonaisuutta. Aliupseerien käsityksissä työyhteisö olisi siten tulkintani mukaan se persoona voimakkaasti muovaava ympäristötekijä, joka oppikirjoissa mainitaan edelleen tärkeäksi tekijäksi osana persoonallisuudet kehittymistä (Ojanen ym. 2009, 37–40).

Edellä mainittuun asiaan liittyy olennaisena jatkoajatuksena se, onko johtamiskyky sitten yleinen ominaisuus vai sattumalta johonkin tiettyyn tehtävään sopiva. Käytin tässä luvussa termiä esimies juuri siksi, että aineiston todistusvoima persoonallisiin ominaisuuksiin linkittyi aliupseerien käsityksissä tulkintani mukaan vahvasti omaan esimiestehtävään eikä niinkään yleisesti johtajaan yleisenä käsitteenä. Vaikka he siis sitoivat kyvyn johtaa omassa asemassaan tehtävään sopivaan persoonaan, he eivät olleet aivan varmoja kyvyistään olla muualla yhtä hyviä johtajia. Kirjoitan tästä asiasta lisää luvussa 6.6.4.

Aliupseerit pitivät ehdottoman tärkeänä, että esimiehen tulee olla tehtävässään oma itsensä omana persoonanaan. Esimies ei saa missään tapauksessa alkaa esittämään jotakin muuta mitä todellisuudessa on. Roolia esittävät ihmiset paljastuvat vääjäämättä ajan kuluessa, sillä esimieheksi valitut toimivat tehtävissään lähtökohtaisesti vuosia.

”Kyllä sun pitää olla oma persoona, on se vaikka ilmavoimien komentajan tehtävä, niin sun pitää olla se oma persoona siinä tehtävässä.” ... ”Ja kyllähän me pitkältä aikaväliltä nähään henkilöt täälläkin, kun ne pikkuhiljaa pomppaa pykälältä toiselle. Että pysyykö ne semmosena, vai lähtee ne jotain roolia vetämään. Se kyllä näkyy heti ulkopuolelta. Ja se on huono asia, jos lähetään jotain roolia vetämään sit jossain tehtävässä. Kyllä se pitää se persoona olla se oma ittesä siinä tehtävässä, eikä lähtee tekeytymään tai muuttamaan mitään sen takia, että on menny uuteen tehtävään. Mutta kehittyminen on sit toinen asia.”
(Haastateltava D)

Eräs aliupseeri esitti aineistossa edellä mainittuun pohdintaan liittyen myös näkemyksen, että ihmisen johtamisominaisuuksista ei voi oikeastaan tietää ennen kuin ihminen on kokeillut esimiehenä olemista. Samoin toinen kertoi esimerkin siitä miten persoonan todellinen soveltuvuus johtajan tehtävään mitataan vasta esimerkiksi onnettomuudessa tai muussa voimakasta painetta aiheuttavassa tilanteessa. Vaikeiden tilanteiden jälkeen tapahtuvissa

selvittelyissä mitataan myös esimiehen kyky myöntää virheitään. Sen todettiin yksiselitteisesti olevan uskottavalta esimieheltä vaadittava ominaisuus. Virheiden myöntämisen lisäksi jonkinlaisia viitteitä tulevaan onnistumiseen antaa kuitenkin esimiehen halu ja kiinnostus johtamiseen, mitä pidettiin välttämättömänä ominaisuutena esimiehillä.

”Joo siis kyllä hakeuduin tähän ihan sitä varten, koska mä halusin johtaa. Mä halusin nähdä, että pystynkö mää johtamaan, olenko mä hyvä johtamaan. Ja halusin kokeilla sitä.”... ”Mä olin ollu ryhmänjohtajana ja ryhmänjohtajana kuitenkin se johtaminen on niinku sitä vertaisten johtamista. Ja mä halusin nähdä, että minkälaista on johtaa. Ja kokeilla, että minkälaista on johtaa jaosjohtajan asemasta. Ja kyl se oli oma halu tämmöseen päästä ja se oli mulla jo ennen kun mä tähän nykyseen tehtävään pääsin, niin pari vuotta ennen. Muistan yhdessä keskustelussa, kun mä totesin, että ois kyllä hieno päästä johtamaan jonkunlaista jaosta. Että kokeilla, että mitä se on.” (Haastateltava E)

Kiinnostuksesta johtamiseen syntyi koko aineiston käsityksien suhteen varsin mielenkiintoinen asetelma. Toisaalta kaikki aliupseerit esittivät edellisen sitaatin tapaan kiinnostusta ja halua johtamiseen, mutta samaan aikaan kaikki olivat enemmän tai vähemmän ajautuneet tehtävään ilman varsinaista kiinnostusta johtamisesta. Aliupseerit totesivat myös tästä hetkestä, ettei rahakaan voi olla motivoimassa esimiehen tehtävässä toimimiseen, sillä palkkaero työntekijöihin suhteessa esimiehen työn vaativuuteen ei ole niin iso. Kirjoitan tästä havainnosta lisää luvussa 6.1.3.

6.1.2 Esimies kasvaa joukosta

Tulkitsin edellisessä luvussa aliupseerien käsittävän esimieheksi kasvamista erityisesti lapsuuden ja nuoruuden aikana tapahtuvien esimiehen tehtävään sopivien ominaisuuksien kehittymisenä. Aliupseerit nostivat osin samassa yhteydessä, mutta pääosin aivan muista asioista keskustellessa esille työyhteisön roolin työyhteisön jäsenen kasvattajana. Asia tuli esille keskusteltaessa siitä mitä hyötyä saavutetaan sillä, että joukon johtajaksi nostetaan joku joukon sisältä.

”Mutta sitten taas se, että kun joku nostetaan. Niin kyllähän taas aliupseerilla niin se ura on aika pitkä tämänkin tason tehtävään. Että siinä kyllä noin tavallaan on kerinny tekee monenmoista hommaa. Ja kun hyvin on tehny. Niin varmaan sillä sitten tulevalla alaisporukalla on aika vankka näkymys siitä, että mikä mies on ja mitä se osaa.” (Haastateltava A)

Tehtävään nostettu esimies on siis jo kaikille tuttu. Hän on tuttu niin hyvässä kuin pahassakin. Tässä kohtaa tulkitsin esimiehelle olevan myös hyvä muistaa ne alaisena olemisen asiat hyvinkin tarkasti mistä on mahdollisesti kahvipöydissä ja muissa yhteyksissä keskustellut.

Todennäköisesti nytkin haastatellut aliupseerit ovat löytäneen asioita edestään mitä mahdollisesti alaisina olivat ihmetelleet ilman minkäänlaista ajatusta siitä, että jonakin päivänä olisivat niistä itse vastuussa.

Työyhteisö on siis tulkintani mukaan jollakin tavalla pitänyt huolen, että aliupseerit ovat nuoresta työntekijästä kasvaneet nyt vaatimukset täyttäviksi esimiehiä. Vaikka aliupseerit kertoivatkin omia kokemuksiaan siitä miten työntekijänä pystyi vain huolettomasti keskittymään työhön johtajien murheissa välittämättä, he näkivät jälkeinpäin työyhteisön roolin kasvattajanaan jopa suuremmassa roolissa kuin omat toimet asian edistämiseksi.

” Että enemmänkin se, mitä on muuttunu, työyhteisö kasvattaa. Eli kyllähän se tällainen työyhteisö kasvattaa sinua koko ajan, kun sä vuosia ja vuosia oot täällä. Sä opit tuntemaan aina joka päivä uusia asioita ja ottamaan huomioon eri tavalla tiettyjä juttuja, koska ollaan niin laajan asian suhteen. Tässä tää lentotekninen toiminta ja koko lennoston pyörittäminen ja ilmavoimatoiminnot. Jokainen uus kokemus tuo sitä omaa leimaa siihen. Väkisinhän sitä muuttuu. Mutta se, että lähtis se muutos siitä omasta tahosta, niin ei, vaan ehkä se työyhteisö muokkaa sua enemmän ku se oma tahtotila siinä johtamisessa.”
(Haastateltava D)

Esimiesten johtamiseen liittyvien ominaisuuksien voidaan siten hyvällä syyllä katsoa olevan ainakin osaksi työyhteisön ansiota aliupseerien käsityksissä. Aliupseerit ovat edenneet urallaan tehtävä kerrallaan kohti vaativampia tehtäviä. Heitä on kasvatettu organisaation tavoille ja odotuksille tehtävä kerrallaan, jolloin nuoren muovautuva persoona on voinut kehittyä vaatimusten mukaiseksi vuodesta toiseen jatkuvana prosessina.

Aliupseerien käsityksissä edellä mainittu tekijä liittyi myös jollakin tavalla tietynlaiseen turvallisuuden tunteeseen, joka syntyy tiiviistä työyhteisöstä. Pitkään työyhteisössä yhdessä töitä tekevät ihmiset ovat tekemisissä keskenään paljon vuorokauden eri aikoina ja haastavissakin olosuhteissa aina maastoharjoituksia myöten. Tämä on ilmeisesti vaikuttanut siihen, että yllätyksiä työntekijöiden joukosta nostettavien esimiesten johtamiskäyttäytymisessä nähtiin harvoin. Työyhteisössä vallitsee siis jonkinlainen turvallisuuden tunne siitä, että esimiehen tehtäviin nousee kyllä riittävän hyviä persoonia.

Tulkitsin turvallisuuden tunteen johtuvan ainakin osittain siitä, että työyhteisössä kasvava persoona oppii paljon hiljaista tietoa elämisestä ja olemisesta organisaatiossa. Vaikka yksilö ei hiljaisen tiedon avulla muuttuisikaan persoonana, hän saa kuitenkin paljon tietoa työyhteisössä vallitsevista tavoista ajatella johtamisesta ja reagoida johtamiseen. Tulkitsi edellä mainittujen

asioiden olevan mahdollista sisäistää riittävä hyvin esimiehen tehtävässä toimimiseksi erityisesti omien kokemusten ja organisaatiokulttuurille tyypillisen mestari-oppipoika-suhteen avulla (Toom 2008, 36–37). Vanhempien työntekijöiden mentorointi nuorempien työssä on mielestäni loogisesti syy-yhteydessä persoonan kehittymiseen ja tietojen ja taitojen yhteiseen oppimiseen (Heikkinen ym. 2008, 203–211). Vastaavaa oppimista ja persoonan kehittymisen ohjautumista työyhteisössä ei aliupseerien käsitysten mukaan voi tapahtua esimerkiksi enemmän esimiesten johtamisen avulla. Esimiehenä voi siten työyhteisön hiljaisen tiedon avulla saavutetun tiedon avulla pärjätä, vaikka persoonallisissa ominaisuuksissa olisikin puutteita. Ne persoonat jotka eivät ole muovautuneet tai ovat olleet liian erilaisia, ovat edenneet muihin kuin esimiestehtäviin. Aliupseerit pitivätkin tärkeänä, että kaikenlaisille persoonille löytyy kyllä tehtäviä. Jokaisella on kuitenkin omat vahvuutensa.

Työyhteisön rooli nousi esille myös keskustellessa käsitysten syvällisyydestä. Aliupseerit kokivat myös monien johtamiseen nyt liittyvien asioiden kumpuavan pitkältä ajalta, jolloin asioista on tullut mielipiteitä syvällisempiä käsityksiä.

”Toki niinku ajatuksia ja semmosia näkemyksiä kumpuaa tuolta pitkän alaisena olemisen puolelta enemmänkin sitten.” (Haastateltava A)

Heidän käsityksensä olivat haastatteluissa tulkintani mukaan vain harvoin mielipiteitä. Aliupseerien joukossa kasvaessa aikaa käsitysten muodostamiseen on ollut, vaikka he eivät asioita olisi edes tietoisesti reflektoineet johtamisen näkökulmasta. Työyhteisössä on ajan saatossa kulloisenakin aikana muodostunut todennäköisesti käsitys tavoiteltavasta johtajuudesta esimiehenä. Tämä yhteinen käsitys muodostuu helposti muovautuvan nuoren persoonan omiksi ajatuksiksi, jotka jäävät elämään myöhemmin käytännön toiminnaksi siirtyvinä käsityksinä. Tulkintani mukaan ja myös aliupseerien mielestä työyhteisö määrittääkin siten enemmän esimiehen johtamista kuin esimies itse. Onko asia hyvä vai huono siihen en aineiston perusteella kyennyt muodostamaan merkityksiä kumpaankaan suuntaan.

6.1.3 Johtajan tehtävä on kohtalo

Totesin luvussa 6.1.1 esimiesten olevan tällä hetkellä kiinnostuneita johtamisesta ja haluavan johtaa. Asia oli osin yllättävä, sillä aliupseerit ovat oman kokemukseni mukaan tyypillisesti varsin motivoituneita nimenomaan lentokonetyön tekemisestä työntekijänä. Havaintoni oli ollut haastateltavienkin kohdalla samansuuntainen, sillä aliupseerit olivat kiinnostuneet johtamisesta vasta myöhemmällä iällä tai jopa vasta huomatessaan tilanteen etenevän esimiehen tehtävän suuntaa.

”Joo. Ei se oo mikään elämäntapa. Enkä oo ikänä näihin hommiin kun oon lähteny, niin ei oo ollu mikään tavote päästä johtamaan jotain juttua. Toki sillon jossain vaiheessa ymmärtäny, että se vääjäämättä ajautuu sinne jossain vaiheessa. Että sillee on niinku asennoitunu, että jos jossain vaiheessa ne tulee ja se on ihan niinku luonnollista kehitystä. Mut se ei oo ollu mikään motivaattori esimerkiksi käydä nuita kursseja. Että pääsis hakuetumaan johonkin esimiestehtäviin. Että sen verran kumminkin niinku tykkää työpuolen hommista, ettei oo niinkun niistä hinkua pois johtamaan niitä juttuja.” (Haastateltava A)

Tulkitsin käsityksistä viitteitä ajatteluun esimiehen tehtävästä omalle kohdalle sattuneena kohtalona. Ura oli ajautunut siihen suuntaan, mutta se olisi voinut mennä toisinkin. Kaikki vaihtoehdot tuntuivat aliupseerien käsityksissä olevan lähtökohtaisesti samanarvoisia. Aliupseeri ottaa vastaan tulevan tehtävän mikä se sitten ikinä onkaan hyvillä mielin tai neutraalisti. Tästä lisää luvussa 6.3.

”Emmä oo varmaa koskaa ajatellu ihan sillä tavalla, että mä haluaisin esimieheksi. Se on sit vaa tullu mukaa se. Et kyllä mä enemmänki, se ois ollu ammatillista pyrkimistä eteepäin.”... ”Nii ja sitte ehkä jos oisin ajatellu uraa muutama vuosi aikasemmin, että miks mä hakeudunkin SAMMO:lle, ni kyl se oli sitä... Joku asiantuntijatehtävä olis ollu sillä hetkellä mielessä. Ei ehkä niin esimiestehtävään.” (Haastaltava C)

Yllä olevassa sitaatissa on tulkittavissa mielestäni myös luvun alussa mainitsemani kokemus aliupseerien kiinnostuksesta tehdä töitä ennen kaikkea työntekijänä. Aliupseerit ovat hakeutuneet jatko- ja täydennyskoulutuksiin useimmiten lentokonetyön ammatillisuuden kehittäminen mielessään ei siis johtamisen. Heille on harvoin tässä vaiheessa ollut mielessä se, että voisivat tulevaisuudessa hakeutua esimiehen tehtävään. Käsityksistä oli tulkittavissa, että kurssien käymisestä huolimatta osin ”salaa” toivottiin mahdollisuutta olla vielä jonkin aikaa lentokonetyön käytännön työn parissa. Tämä näkökulma oli havaittavissa mahdollisesti myös niissä puheenvuoroissa, missä aliupseerit kokivat nyt esimiehinä mielestäni jonkinlaista kaipausta päästä välillä tekemään vanhoja kunnon lentokonetöitä ilman esimiestehtävän huolia.

”Niin sit korjataan koneita tai tehään rästitöitä, että se duuni on aina. Tosin joku ihan varmasti nauttii, itse henkilökohtaisesti nauttisin siitä ihan korjaustyöstäkin. Pääsee joskus tekee lentsikankin kanssa hommia.” (Haastateltava B)

Kuten edellä jo totesin, kohtalomaisuus esimiehen tehtävään siirtymisessä näkyi siten, että aliupseerit eivät ole uransa aikana erityisesti ajatelleet hakeutuvansa esimieheksi. Kukaan aliupseeri ei ollut valinnut aliupseerin uraa siksi, että pääsisi johtamaan ihmisiä. Esimiestehtäviin oltiin ajautettu vähitellen, koska alun perin jatkokoulutuksia oli käyty ehkä enemmän ammatilliset tarkoitukset mielessä, kuten haastateltava C:n sitaatissa edellä

mainittiin. Nämä koulutukset ovat kuitenkin vaatimuksena samalla myös esimiestehtäviin, jolloin yhdessä työnantajan kanssa oli todettu soveltuvuus hakea avoinna olevia tehtäviä. Tällöinkään kukaan ei ollut pitänyt erityistä kiirettä hakeutua esimiestehtäviin. Kiinnostus esimiestehtäviin ja johtamiseen oli herännyt useimmiten siten vasta silloin, kun esimiehen tehtävään siirtyminen alkoi olla näköpiirissä. Viitteitä kohtalonomaisuuteen oli mielestäni myös siinä, että aliupseerit uskoivat myös tehtävään käsketyn esimiehen olevan ihan kelvollinen johtaja. Vaikka vaarana on, että ”josta tulee väkisin johtajia, niin ne sitten myöskin johtaa väkisin ehkä” (Haastateltava B), oli aliupseereilla kuitenkin usko ihmisen positiivisesta asennoitumisesta tehtävään varsin vahva.

”Kyllä siinä pitää olla oma halu siihen. Se, että mistä se tulee, niin voihan se olla niinkin päin, että välttämättä ei oo itse hakeutunut aktiivisesti. Mä oon joskus sanonut, että mä oon moneen kohtaan ajautunut, On erilaisia voimia jotka ohjaa ja ajaa johonkin kohtaan, niin kyllä mä semmosen tilanteenkin voisin kuvitella, että joku on sanonut, et ei oo tullut johtajaksi. Sitten sanotaan että sä oot nyt johtaja, se voi olla täysin hyvä johtaja silti, mutta sitten se täytyy ottaa siinä kohtaa kun se tehtävä tulee, niin silloin sun pitää vaan alkaa johtamaan ja käyttää niitä taitoja mitä on”. (Haastateltava C)

Luottamus ihmisten motivoitumiseen ja osaamiseen oli vahvaa. Luottamus myös ihmisten johtamisosaamiseen oli vahva. Tulkitsin asian liittyvä jollakin tavalla siihen, että pitkään työyhteisössä kasvaneet aliupseerit tuntevat tosiaan hyvin. Tällöin se joukko ihmisiä, jotka esimiehen tehtäviin oli mahdollista koulutuksensa puolesta käskeä, olivat kaikki työyhteisönsä riittävällä tavalla tehtävään kasvattamia persoonia (vrt. Luku 6.2.1). Vaikka ominaisuudet eivät esimiehen tehtävään olisikaan parhaat mahdolliset, olisi työyhteisön joukosta nouseva esimies joka tapauksessa odotusarvoisesti joukon ulkopuolelta tulevaa johtajaa parempi tehtävässä.

Edellä kirjoittamistani tulkinnoista piirtyy kuva, että aliupseerit kamppailisivat jotenkin itsensä kanssa esimiehen tehtävässä siitä, onko esimiehen tehtävä yleisesti ottaen heidän ammatti-identiteetilleen hyvä vai ei. Näin voi ollakin, mutta samalla eteen auennut uusi tehtävä näyttäytyy toisaalta mielenkiintoisena uutena haasteena, josta ei kuitenkaan halua palata takaisinkaan pienestä kaipuusta aiempiin tehtäviin huolimatta. Tehtävä tuntuu juuri nyt aivan mielekkäältä.

”No en nyt voi sanoo että mieluummin. Että kun niitä on kuitenkin yli 20 vuotta tehny. Että aikaansa kutakin. Mutta ei oo tavallaan ollu mikään, eikä oo ollu mikään ykköstavoite päästä äkkiä johtamaan jotakin. Vaikka siinä tehtävän mukainen palkka saattaa vähän parempi ollakkin. Mutta se porrastus on niin pieni täällä, että tuota se voi niinkun rahakaan ei oo siinä se motivaatio, että minkä takia hakeutuu esimiestehtäviin.” (Haastateltava A)

6.1.4 Johtaminen opitaan johtamalla

Esimieheksi vaadittavat persoonalliset ominaisuudet ja kohtalonomaisuus tehtävään kasvamisessa ovat aliupseerien käsityksissä linjassa sen kanssa, miten aliupseerien mielestä johtamista opitaan. Ensimmäisenä keskustelussa nousi aina esiin johtamisen oppiminen tekemällä ja vasta sen jälkeen persoonan kehittymisen tapaan johtamisen oppiminen koulutuksella hienosäätämällä.

”Et se nyt vaan pakkaa vähän oleen sillä tavalla, et sä oot käyny ne johtakoulutukset. Sit sulla on nimellinen osaaminen siihen hommaan, koska sä oot käyny ne koulutukset. Ja sit sä oot jotakin joskus menny johtamaan varana, vaikka esimies on katsonut, että kyllä tuo nyt pystyy ainakin välttävästi johtamaan. Että ehkä se oppii siitä. Ja sit sut pannaan johtaa jotain paikkaa tai asiaa tai juttua. Ja siitähän sitä lähtee oppimaan. Ja se että miten niitä oikeesti niitä koulussa tulleita taitoja hyötykäytetään. Niin mää väitän, että aika vähän.”
(Haastateltava E)

Haastateltava E esitti kritiikkiä kaikkien muiden tavoin siitä, miten koulutuksissa opetettavia asioita voidaan siirtää käytännön toiminnaksi. Aineistosta pystyi tekemään edellä mainitusta asiasta tulkintoja siitä, että aliupseerit kokevat oppivansa parhaiten asioita käytännön työssä osana työyhteisöä. Tällöin ajatukset ja käsitykset siirtyvät hiljalleen käytännön toiminnaksi luontevasti ilman asioiden sen suurempaa teoreettista pohdintaa. Täydennyskoulutuksissa oppituntien avulla tavoiteltava oppiminen ei aliupseerien käsityksissä ollut siten niin hyvä tapa oppia, jolloin opetuksessa esille nostettavat asiat eivät välttämättä tulkintani mukaan ravistelleet aliupseerien mielellistä tajuntaa riittävästi (ks. luku 4.2.1).

Opetuksen yleisen kritiikin lisäksi aliupseerien käsityksissä oli arvostelua opintojaksojen sisältöjä kohtaan. Jollakin tavalla oli mielestäni jopa ristiriitaista se, että huolimatta edellä kuvatusta epäuskosta koulutuksissa oppimista kohtaan erityisesti johtamisen opintoja toivottiin sisällytettäväksi täydennyskoulutuksiin aikaisempaa enemmän. Tulkitsin tämän liittyvän ainakin osittain siihen, että koulutusten kokonaissisältö tai johtamisen opintojaksojen määrän suhteellinen osuus ei ole vastannut riittävällä tavalla aliupseerien itsensä kokemaan tarpeeseen.

”...oli sitä johtamista kyllä, mutta kyllä se jäi semmoseksi pintaraapaisuksi kokonaan.”... ”mitä mä näin että, ei kuitenkaan keskusteltu niistä. Vaikka ne kulmakivet. Niistä olis voinut keskustella, että mitä ne oikeesti on, vaikkei sitä ois tarvinnut sitä kirjaa edes lukea. Ois vaan käyty niitä asioita läpi, että mitä siellä oikeesti tapahtuu. Niin sekin olis ollut parempaa kuin se, että luette nyt tuosta ja sitten rupeette tekee jotain esseitä siitä. Se ei välttämättä varsinkaan aliupseeristolle joka tulee, ihan sinne töihin, niin monet ei oo kirjallisesti niin

orientoituneita, että ne pystyis edes tuottamaan sitä tekstiä siinä määrin mitä siellä kursseilla on monesti ajateltu.” (Haastateltava C)

Opintojen sisältöjä kritisoitiin myös yksityiskohtaisemmin. Haastateltava C:n mielestä opetus ei ollut tarpeeksi keskustelevaa. Hänen mielestään opetuksessa odotetaan liikaa kirjallista osaamista aliupseereilta. Syynä on voinut olla esimerkiksi se, että opetus on ollut liian kaukana heidän normaalista situationaalisuudestaan (ks. luku 4.2.1) ”kädet rasvassa”-työstä. Emme keskustelleen opetuksen menetelmistä kuitenkaan riittävästi, jotta olisin voinut tehdä asiasta laajemmin kunnollista tulkintaa. Tulkintani mukaan aliupseerit käsittivät opetuksen olevan hyvä järjestää syväjohtamisen koulutuksissakin hyödynnetyllä tavalla eli sopivalla johtamisen teorian ja käytännön toiminnan suhteella (vrt. Nissinen ym. 2015, 78 ja luku 3.3).

Kun koulutuksessa yleisesti onnistuttiin, oli aliupseereilla positiivisempia käsityksiä myös opetuksesta. Tulkintani mukaan kaikki negatiiviset kokemukset liittyivät johtamisen opetuksen filosofisempiin kokonaisuuksiin, kun taas positiivisena nähtiin käytännöllisempien koulutusten osuus. Johtamisen nelikentän termeillä kuvattuna (Pääesikunta 2012, 21-22) johtamisen koulutuksissa onnistutaan, mutta johtajuuden koulutuksen eivät saavuta oppilaiden toivomaa lopputulosta. Tarkasteltaessa käsityksiä luvussa 3 esiteltyjen sisältöjen suhteen aliupseerien oppimisympäristö voisi olla yksi hyvä lähtökohta lähteä pureutumaan siihen, miten aliupseerin situationaalisuuteen sopivaa koulutusta olisi hyvä järjestää. Jos johtamisen opintoja sisältävät opintojaksot konkreettisine tietojärjestelmäharjoituksineen tuntuu tutulta, niistä voisi yrittää löytää näkökulmia myös johtajuuden filosofisempien teemojen käsittelyyn. Tämän tarkempaa tulkintaa aineistosta ei ollut mahdollista tästä asiasta tehdä, joten näitä tulkintoja ei myöskään voi pitää erityisen hyvin aliupseerien koulutusjärjestelmää kuvaavina käsityksinä.

Kokonaisuutena tarkastellen aliupseerien käsitykset johtamisen oppimisesta asettuvat tiukkuudessaan jopa lähes Benniksen ja Nanuksen linjalle (1986, 148–149). He esittävät kirjassaan tutkimustuloksiin vedoten kritiikkiä siitä, että johtamista ei voi opettaa, mutta johtamisen voi oppia. Aliupseerien käsityksiä tukee myös Kullan (2011, 173–174) väitöskirjan tulokset siitä, miten 20 suuren suomalaisyrityksen toimitusjohtajan kokivat oppivansa johtamisen nimenomaan käytännön kokemuksena.

Opetuksen ja oppimiseen liittyen keskustelimme johtamisen harrastuneisuudesta laajemminkin. Mielenkiintoinen yksityiskohta haastattelussa oli keskustelu johtamisen opiskelusta vapaa-ajalla. Kaksi aliupseeria oli jollakin tavalla kiinnostuneita johtamisen kirjallisuuden lukemisesta myös vapaa-ajalla, mutta kolme muuta eivät kertoneet valitsevansa kirjallisuutta

johtamisen näkökulmasta oikeastaan koskaan. Vastaukset jakaantuivat samalla tavalla myös keskustellessa siitä, kiinnostaisiko johtamisen opiskelu myös laajemmin kuin pelkästään työnantajan määräämillä kursseilla. Kirjallisuutta lukevat ja koulutuksiin hakeutuvat aliupseerit olivat niitä, jotka kannustivat muitakin hakeutumaan koulutuksiin ja laajentamaa ajatteluaan kirjallisuuden parissa. Parhaimmillaan koulutus siis tuottaa sitä mitä yleensä halutaan. Oppiminen on parhaimmillaan tiedon janon kasvamista edelleen ihmisen mielessä.

6.1.5 Idoleista otetaan mallia

Tässä kuvauskategoriassa esimieheksi kasvaminen oli tulkittavissa toisella tavalla kuin persoonan muutoksina, työyhteisön kasvattamisena tai pelkästään työssä oppimisena. Esimieheksi kasvaminen tarkoittaa tässä kuvauskategoriassa sitä, että kokeneemmista johtajista otetaan yksilöinä esimerkkiä erityisesti siinä, ettei heidän virheitään ei haluta toistaa. Virheiden välttelyn lisäksi esimerkkiä otetaan hyvistä suorituksista, jotka ovat jääneet lähtemättömästi muistiin.

”No tuota kyllä yks henkilö ja persoona tulee aina esimerkkinä mieleen. Niin no, on niitä montakin, kaksikin persoona voi nostaa, kolme jopa. Niin ketkä omalla esimerkillään on tuonu itelle semmosen idolin maineen tavallaan. Niin lähtee alkuajoista, niin lennoston komentajana (herra X). Aivan uskomattoman hyvä tyyppi henkilöstöjohtajana, lennoston komentajana. Välitti alaisistaan aidosti, tuli lähelle, kävi koneitten alla korjaamalla kattoo, mitäs täällä oikeesti jätkät tekee. Eli se on sitä jalkautumista sieltä omasta konttorista sinne työntekijän tasolle, niin sitä kyllä arvostan oikeesti paljo.”...”Voisko sanoa, että jos urheilussa on sykehdyttäviä hetkiä, niin johtamisessa on ollu sykehdyttäviä hetkiä. Yhtäkkiä lennoston komentaja ilmestyy vaan sinne koneelle ja juttelee, mitä oot tekemässä. Viimesin tapaus oli (herra Y), kun olin BRU 32:n lukkoo korjaamassa, niin tuli vaan yhtäkkiä selän takaa, et mitäs täällä tehään.”...”Niin kyllä se vaan, niinku sanotaan, että varsinkin varmaan nuorelle ihmiselle pidän esimerkillisenä. Se on iso juttu sille ihmiselle, kuka täällä töissä on, että se huomaa, että hänen yläpuolellaan jopa lennoston ylin esimies välittää siitä, mitä hän tekee.” Et ne on semmoset niinku mitkä on jääny itelle elämään niinku muistona hyvistä johtajista. On antanu niinku esimerkillään asioita, mitä on huomioinu tavallaan itekin ihan eri tavalla ku kenestäkään muusta persoonasta se ois välittyny.” (Haastateltava D)

Aliupseerit tietävät omaan tehtäväänsä liittyen, miten kiireistä johtajan työ voi olla. Kuten sitaatista voidaan lukea, oman kiireen keskeltä alaisten pariin jalkautuvia johtajia arvostetaan. Tällaisista johtajista välittyy tunne, että heitä todella kiinnostaa työntekijöidensä tilanne ja hyvinvointi. Arvostus asiassa liittyy myös siihen, että edellä mainittu tapa toimia on hyvin harvinaista Ilmavoimissa. Haastateltava D oli kokenut tilanteen kaksi kertaa uransa aikana. Siinä ajassa lennoston komentajan tehtävässä on ehtinyt toimia kuitenkin jo 8 henkilöä. Aikaa

vastaavanlaisiin pieniin vierailuihin työntekijöiden joukkoon luulisi olevan, sillä komentajan tehtävässä palvellaan kuitenkin lähtökohtaisesti useamman vuoden ajan.

Edellä mainittujen sykähdyttävien tapahtumien lisäksi työyhteisön tavallisessa arjessa mukana olevat tutut esimiehet ja vertaiset ovat hyvä tuki esimieheksi kasvamisessa. Mahdollisuus kysyä neuvoa ja seurata vierestä kokeneempien esimiesten johtamista auttaa kokematon esimiestä suuria harppauksia eteenpäin omassa johtamisessaan.

”Mulla on loistava tilanne. Mulla on äärettömän kokeneita opistoupseereita käytännössä kolme kappaletta vertaisina. Niin mä saan sieltä kyllä todella paljon tukea ja niinkun vinkkejä. Et kun mää oon kuitenkin hyvin kokematon johtaja heihin verrattuna. Että mulla on pari vuotta tätä tämmöistä jaosjohtotasan hommaa ja toisella saattaa olla 15 vuotta takana vastaavan tasoisia töitä. Niin siinä on kuitenkin sitten taustalla sitä, että he on nähny jo aika paljon niitä kaikenlaisia juttuja, mitä mulle ei oo ees vielä tullu”... ”Niillä on niin järjetön kokemus, että sieltä pystyy ammentamaan koko ajan lisää. Ja sit siinä on kolme erilaista ihmistä ja niillä on erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia. Niin se on tosi hyvä pankki, mistä saa paljon.” (Haastateltava E)

Idoleiden esille nostaminen ja tapa kertoa kokemuksista saivat minut jälleen pohtimaan aliupseerein käsityksien suhdetta ”suurmiesteorioihin” (Peltonen 2008, 124–125). Käsityksissä oli kuitenkin kokonaisuutta tarkastelleen niin paljon eri vivahteita eri teorioista, että totesin erinomaisten johtajien seuraamisen liittyvän enemmän luvussa 6.1.1 esittämäni käsityksiin persoonan muovautumisesta kaikista seuraamisen arvoisista ihmisistä tehtävästä tai asemasta riippumatta.

Kokeneempien johtamisesta oppimiseen liittyen pyrin tulkitsemaan aliupseerien käsityksiä myös siitä, miten he suhteuttivat omia käsityksissään johtamisesta kokeneempien esimiesten käsityksiin johtamisesta. Asia kiinnosti minua siksi, että aliupseerit ovat työntekijöinä kasvaessaan muodostaneet käsityksiään johtamisesta pidemmän ajan kuluessa nimenomaan työntekijän näkökulmasta. Tulkintani mukaan kaikki aliupseerit ymmärsivät edellä esitetyn sitaatin tavoin erilaiset lähtökohtansa ja ajattelivat joka tapauksessa esimiehenä toimineiden näkemyksien olevan tärkeää sisäistää niiden mahdollisesta voimakkaammasta esimiesnäkökulmasta huolimatta. Käsityksistä oli kuitenkin tulkittavissa, että aliupseerit pitivät pidempää työntekijäkokemustaan tärkeänä vaikuttimena suhteuttaessaan vähemmän aikaa työntekijänä olleiden esimiesten käsityksiä omaan ontologiaansa.

6.1.6 Johtamisesta keskustellaan käytännöllisesti

Viimeinen kategoria esimieheksi kasvamisen -kuvauskategoriassa tuo esille johtamisesta keskustelemista yhtenä osana kasvamisen prosessia. Pohdin pitkään pitäisikö tämän kategorian kuulua keskustelemisen luonteen takia johtaminen on työ -kuvauskategoriaan. Keskustelua ei suoraan siitä keskustelusta puhuttaessa juuri nostettu esille tapana kehittyä johtajana tai muutenkaan kovin keskeisenä keinona reflektoida kokemuksia muiden kanssa. Päädyin sijoittamaan kategorian tähän kuvauskategoriaan siksi, että keskustelun merkitys nousi kuitenkin esille muista aiheista keskusteltaessa tulkintani mukaan erityisesti osana esimieheksi kasvamista. Keskustelu on osa sitä prosessia, millä ihminen jäsentää käsityksiään syvällisemmäksi ajatukseksi, joka mahdollisesti muuttuu jopa myöhemmin käytännön toiminnaksi.

”Missä mehustelisin johtamisen filosofioita, niin kyl ne siihen aika pieneen piiriin varmaan jää. Et sitten joskus tossa kollegojen kanssa tietysti, niin mä oon yrittäny vähän rutista sitä, että hei, et kaikki ei käy, et sä voi aina sanoo, että kaikki käy.” (Haastateltava B)

Esimiehet keskustelevat johtamisesta useimmiten käytännön johtamiseen liittyen kollegoidensa kanssa. Aiheet olivat siten varsin käytännöllisiä eikä johtamisesta juurikaan keskusteltu myöskään vapaa-ajalla kovin aktiivisesti. Kahdella aliupseerilla oli kyllä myös johtamisesta kiinnostunut puoliso, jonka kanssa he toisinaan jakoivat kokemuksiaan johtamisesta. Keskustelun innokkuus oli kuitenkin kokonaisuutena niin vähäistä, että sijoitin tämän kategorian ensin johtaminen on työ -kategoriaan ikään kuin pakollisena pahana osana esimiehen tehtävää. Kokonaisuutta tarkasteltuani päädyin kuitenkin tähän kategoriaan ennen kaikkea siksi, että johtamisesta keskusteleminen esiintyi kokemusten jakamisessa kollegoiden välillä varsinkin haastavien tilanteiden purkamisen välineenä. Tämän voi taas sanoa olevan mitä parhaita esimieheksi kasvamista keskustelun avulla, mihin myös johtamisen opintojaksoilla pyritään (ks. luku 3.2). Aliupseereilla oli yleinen käsitys, että keskustella voisi enemmänkin tarvittaessa jopa ammattiauttajien kanssa.

”Me ollaan ehkä vähän huonoja siinä noin niinku organisatorisesti. Et meillä on kyllä sitten tämmösiä jaosjohdon omia tämmösiä iltoja, missä vapaamuotoisesti voi puhua näistä asioista. Ja näähän on semmosia, mistä sitten tietenkin, kun ne on luottamuksellisia nää asiat jo lähkökohtasesti. Että niistä nyt sitten voi puhua käytännössä lähinnä vaan jaosjohtajien kanssa. Tai oman päällikön kanssa.”... ”Mutta kyllä meillä niinkun on tieto siitä, että sitten jos on oikeesti semmonen tilanne. Että tunnet itsesi niin väsyneeksi tästä tapauksesta, että on parempi mennä vaikka lääkärin kanssa keskustelemaan. Ja niinku tämmösen tietyllä tavalla ammattilaisen kanssa purkamaan. Elikkä lääkäri ei pysty siihen,

hänhän ohjaa sitten ihan terapeutille, jossa puretaan lisää. Et tieto näistä järjestelmistä, vaihtoehtoista on. Niitä ei oo käytetty ja kynnyks niihin on vähän ehkä turhan korkeella.” (Haastateltava E)

Aliupseerien käsityksissä koko sotilasyhteisössä ollaan huonoja keskustelemaan johtamisesta. Johtaminen koettiin sotilasyhteisössä liian vähän esiintyväksi keskustelunaiheeksi, vaikka se on niin keskeinen osa sotilasorganisaation hierarkkisuuksi. Useiden aliupseerien itsensäkin käsityksistä on tulkittavissa johtaminen jonkinlaisena itsestäänselvyys, joka kyllä onnistuu ilman sen suurempia aiheesta käytyjä filosofia pohdintoja. Asiaa ei ehkä sen ilmiselvyysden vuoksi vain ole tullut ajateltua ”suutarin lapsilla ei ole kenkiä”-logiikan tavoin.

Yksi keskustelua lisää kaipaava aliupseeri esitti konkreettisen ehdotuksen, miten keskustelua johtamisesta voisi lisätä koko Ilmavoimien tasolla. Yhteisessä keskustelutilaisuudessa olisi mahdollista jakaa käytännön kokemuksiaan johtamisesta ja tehdä avauksia organisaation johtamisen kehittämiseksi. Se olisi hyvä paikka monelle yksittäiselle esimiehelle ravistella omaa mieltä tajunnassaan (ks. luku 4.2.1).

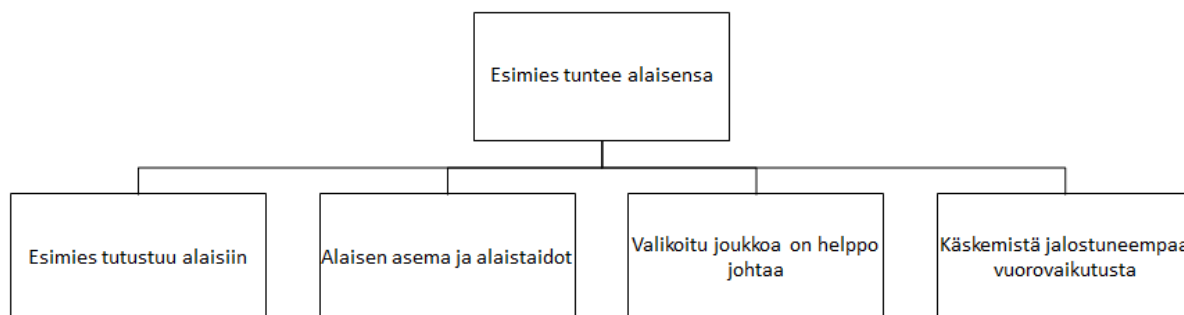
”...vois joku lanseerata tälläsen jonku johtamispäivätyyppisen ratkasun, jossa voisi olla jotain aiheita ja siellä voi olla keskusteluja siitä. Se ei oo uus asia (viittaus yliopistossa järjestettävään johtamistapahtumaan) Ja siellä on sitte erilaisia alustuksia kysymyksiä ja pohjia, niin muun muassa on (herra a, entinen Suomen pääministeri) puhumassa siellä. Mutta jotain vastaavaa vois kyllä ilmavoimissa harrastaa, koska kyl mä nään sen sillee, et aina välillä ois hyvä pysähtyä miettiä sitä johtamista jollai tavalla. Muutakin kuin sillon, kun joku tulee haastattelee graduun.” (Haastateltava C)

6.2 ESIMIEN TUNTEE ALAISENSA

Esimiesten käsityksissä työntekijäistä käytettiin vaihtelevasti termejä joukko, alaiset, johdettavat ja muita puhekielisiä versioita. Käsityksissä kaiken kaikkiaan on tulkittavissa, että esimiesten ja työntekijöiden välillä vallitsee perinteinen esimies-alaisuhde kaikista sen erilaisista vivahteista huolimatta.

Aliupseereille on varsin tärkeää, että esimies tuntee alaisensa. Aliupseerit käyttävät tulkintani mukaan paljon aikaa ja vaivaa tutustuessaan alaisiinsa ja pyrkivät johtamaan heitä sotilasorganisaatiolle ominaista käskytyksi huomattavasti hienotunteisemmalla vuorovaikutuksella. Alaisen linjaorganisaation esimiesketjun ohittaminen asioita hoitaessaan ei saa aiheuttaa tunnepurkausta alaisen suuntaan vaan enemmänkin peiliin katsomista ja oman johtamisen reflektointia. Esimiesten alaiset ovat valikoitua joukkoa jotka ovat vaativia, mutta

toisaalta itseohjautuvina ja ahkerina ihmisinä helppoja johtaa. Kehitettävääkin on erityisesti alaistaidoissa.



Kuvio 8. *Esimies tuntee alaisensa* -kuvauskategoria.

6.2.1 Esimies tutustuu alaisiin

Esimiehet haluavat tutustua hyvin alaisiinsa. Eniten aliupseerien käsityksissä tutustumista tapahtuu virka-aikana arkisen työn äärellä. Alaisten tuntemisesta suurin osa liittyy siihen, miten esimiehet tuntevat alaisiaan työssä. Alaisten työkyvyn tuntemisen lisäksi alaisten töiden tunteminen on täysin välttämätöntä, jotta heitä voi ylipäätään johtaa.

Alaisten työn tuntemisen tasosta oltiin yleisesti ottaen hyvin samaa mieltä. Asiantuntijaesimiehen asemassa esimiehen on osattava työt jopa paremmin kuin työntekijä. Haastateltujen aliupseerien rooli enemmän henkilöstöesimiehenä käsitettiin tarkoittavan sitä, että osaaminen on esimiehellä enemmän johtamisessa.

”Ei sen tarvii osata niitä välttämättä, mut sen pitää tuntee. Sen pitää periaattes tuntee se työn sisältö, työhön käytettävä aika ja semmonen kokonaiskuva olla siitä. Ei se voi millään hallita kaikkia hommia, mitä täällä on. Ja se on ehkä tärkein rooli sillä esimiehellä, et se myös kyselee, jos se on epätietonen jostain.”... ”kun se asiantuntija, niin sen kyllä pitää tuntee taas sit ne huollon työvaiheet, että se pystyy asiantuntijana tukemaan sitä tekijää ja neuvomaan ja tarkastamaan myös sen työtuloksen. Asiantuntija, esimiesasemassa oleva. Niin se ei voi olla semmonen, et se ei tiää sit niitä työn sisältöä, työvaiheita, et mitä siel on oikeesti tehty. Koska tarkastajana sä et voi tarkastaa semmosta työtä, jos et tiää mitä se oikeesti pitää sisällään. Mut niinku henkilöstöpuolen esimiesasemassa sitä ei välttämättä tarvita niin syvällistä tietämystä, et sä osaisit itekin ne kaikki hommat.” (Haastateltava D)

Aliupseereita oli esimiehinä sellaisissakin asemissa, jossa alaisina oli erikoistöitä tekeviä työntekijöitä. Tällöin esimiehet olivat tilanteessa, jossa he eivät itse asiassa voineet edes tuntee alaisen työhön käytettävää kokonaisaikaa tai muita yksityiskohtia. He olivat tällöin täysin

riippuvaisia työn sisällön ymmärtämisestään alaisen itsensä kertomana. Luottamuksen saamiseksi esimiesten käsityksistä piirtyy kuva, missä esimies pyrkii tutustumaan alaisiinsa työajan arkisena kontaktina mahdollisimman hyvin. Tutustumiseen nähtiin hyvänä keinona olla mukana esimerkiksi alaisten kahvitauoilla, jolloin keskusteluaiheet oli mahdollista helpommin liittyä alaisten vapaa-ajan asioihinkin. Tällöin on mahdollista keskustelun lomassa saada parempi kuva myös ihmisen hyvinvoinnista muuten, mitä voi työnjohdollisessa keskustelussa olla vaikea havaita kaiken kiireen keskellä.

”Miten pienestä se monta kertaa lähtee, niin se riittää ihan vaan, että kävelet ohi jostain, niin kysäset vaan, että no morjesta, et mitä sulle kuuluu.” ... ”Mutta ehken ite niinku siinä roolissa, että on henkilöstöjohtaja, niin pyrkis ees käyttämään ne tauot. Että ruokatauko, kahvitauko. Ei mee tuonne oman talon kahvioon, vaan kipasee (toinen rakennus) kahvioon, ja käy siinä heittävässä läppää kavereitten kaa ees sen oman kahvitaukosa ajan. Se on jo tärkeä pointti. Sillon ne uudet taloon tulleet miehetkin oppii näkemään, kuka on meidän johtaja, minkälainen tyyppi se on. Jos käyvään sitä kahvipöytäläppää, ne uskaltaa myöskin mennä vastavuorosesti käymään sen toimistossa, et hei, oli muuten kahvipöyvästä tästä puhe, että jäi vähän vaivaamaan. Mut jos sä sulkeuvut siihen omaan toimistoon ja omaan kahvioon, sä et näyttäydä siellä, missä sun työntekijät on, sillä on iso ero sitten siihen käyttäytymiseen myös työyhteisössä.” (Haastateltava D)

Vaikka esimies tutustuu alaiseen, alainen tutustuu myös esimieheen, kuten edellisessä sitaatissa ilmaistiin. Alaisten hyvin tuntema esimies saa samaa luottamusta vastavuoroisesti, mitä antaa alaisilleen. Esimiesten mielestä tehtävässä hyvin pärjäämiseen riittää kuitenkin lähtökohtaisesti se, että alaisten kanssa on tekemisissä vain työaikana. Sotilasilmailu on niin tavallisesta yritysmaailmasta poikkeavaa työtä, että siinä pystyy työn ohessa näkemään ihmisistä hyviä ja huonoja puolia monenlaisista näkökulmista. Tällöin esimiehet oman käsitykseni mukaan tuntevat alaisensa poikkeuksellisen monipuolisesti, mutta siitä huolimatta he kokivat virka-ajan ulkopuolellakin järjestettävien tapahtumien olevan hyvä mahdollisuus alaisten kohtaamiseen myös tutustumismielessä.

”Kyllä meilläkin tässä on sillee, että eihän kaikkien kanssa tarvii vapaa-aikana olla missään tekemisissä.” ... ”Ja sitten taas tiedät, että jossain (joukko-osastoissa) on kaiken maailman harrastuksiakin. Porukalla käydään ajelemassa motskareila ja kelkoilla ja muuta ja sellasta. Niin kun se on hyväkin, et jos esimiehetkin on sellasessa mukana. Et on tavallaan muutakin hommaa kun se työjuttu. Ei se mun mielestän välttämätön oo, että tarvii neljän jälkeen olla missään tekemisissä.” (Haastateltava A)

Luottamuksen rakentamisessa ei ole haittaa, vaikka esimiehellä ja alaisella olisi yhteisiä harrastuksia, joiden piirissä viettää aikaa. Syntyvä kaveruus tai jopa ystävyys tuo oman mausteensa tilanteeseen, mitä kuvaan lisää seuraavassa luvussa.

6.2.2 Alaisen asema ja alaistaidot

Kuten edellisistä luvuista voi päätellä, aliupseerit tietävät hyvin, millaista on olla työntekijä ja alainen. He ovat joukon keskeltä nousseet esimiehen asemaan ja muistavat alaisena olemisen hyviä ja huonoja puolia. Alaisena he ovat olleet perustelemassa esimiehilleen tarvetta saada lisää ammatillista koulutusta kursseilla ja ovat ponnistelleet tavoitteidensa eteen paljon. Aliupseerit sanoivatkin, että arvostus ansaitaan, mutta alaisia pitää silti muistaa kehittää.

Esimiesten alaisten kehittämiseen liittyy keskeisenä tapana pyrkiä kierrättämään alaisia eri tehtävissä. Aina se ei ole mahdollista ja sen syistä kerron lisää luvussa 6.4.3, mutta nousujohteinen tehtäväkierto on keskeinen osa alaisten asemaa.

”Että ei vaan onnistu ja sit toinen on se, että jos viikosta toiseen teet vaan niinkun samaa hommaa, että otetaan nyt esimerkiksi vaikka ATR, COMSEC. Niin tota kylhän sekin uskosin, et alkaa puuduttaa. Et kyl normaali, ajatteleva ihminen, niin se haluaa tehdä välillä muutakin. Et se vaihtelu virkistää ja sit se laaja-alaistaa taas sit sitä osaamista. Kyl mä nään näin.” (Haastateltava B)

Esimiehet tuntevat alaisten tarpeita hyvin. Joukon suorituskyyky on sitä parempi, mitä laajempi osaamis pohja työntekijöillä on. Esimiehet kokivat saavansa alaisistaan yleisesti ottaen sitä enemmän irti mitä paremmin he tunsivat heidät myös ihmisinä muuten. Alaisten tunteminen nähtiin etuna erityisesti siksi, että tutun alaisen kanssa vuorovaikutus on huomattavasti mutkattomampaa.

”Ehkä se on se, että tiedän heti sen vuorovaikutuksen tavallaan rajat. Siis että mun on yksinkertaisempi olla, siis ettei tarvitse käyttää mitään vakioituja käskykaavoja jokaista kohtaan, vaan kun mä sanon, että hei että täs ois tällönen homma, hoidatko sä tän? Et onnistuuko, tarviitko kaverin siihen? Etkö tarvii? Niin kun se on tuttu, se ihminen, niin mä tiedän heti aina vastauksesta, et hän on a, ymmärtänyt sen mun antaman tehtävän. Ja että hän sen ottaa hoitaakseen ja suorittaa sen. Et sit taas toiselle mun täytyy niinkun antaa se käskymuotosena, että otat tuosta taistelijan y, ja menette ja hoidatte tämän ja tämän. Tulet ilmottamaan minulle, kun se on tehty. Kysyttävää” (Haastateltava B)

Alaisen ja esimiehen välisestä suhteesta ei löytynyt täysin yhteneväistä käsitystä aliupseerien puheissa. Vaikka tuttuus ja jopa kaveruus nähtiin yleisesti ottaen suorituskyykyä parantavana asiana, ymmärrettiin kaveruuden olevan myös joissakin tapauksessa haitaksi. Esimiehen päätöksentekoa voi vaikeuttaa se, että ikävän päätöksen kohteeksi joutuukin hyvä kaveri. Hyvä kaveri voi myös yrittää hyötyä suhteistaan esimieheen, mutta tämän aliupseerit kokivat

yksiselitteisesti olevan väärin. Aliupseerien käsityksissä alaisten tasapuolisuus nousikin selvästi henkilökohtaisia suhteita tärkeämmäksi asiaksi.

”Mä en nää, et siinä on rajaa, mut se, että niin päin sen pitää mennä, että sen täytyy lähteä sen kaveruuden sillain tasavertaisesti. Että joko ollaan myös kavereita, tai sitten ollaan vaan työtuttuja. Et mä en lähde sitä lähtökohtaisesti kaveripohjalta vetämään mitään johtamishommaa. Että sit tietysti, jos ollaan tutumpia siviilissä, tai tunnettu pidemmän aikaa jo muutenkin, niin ehkä se muuttuu se johtaminen silloin tavallaan toverillisempaan suuntaan. Että silloin mä oon vaan se, joka jakaa niitä töitä ja mä tavallaan tunnen, tiedän kaverin, voin heittää ikään kuin informaalisemmin sitä työläppää. Mutta en pyri sillä myöskään sitten toisaalta kääntäen siihenkään, että suosisin näitä kavereitani, että sen täytyy olla tasapuolista. Joka tapauksessa, ei automaationa kaikkien ihmisten kanssa tule samalla lailla toimeen. Mutta kaikkien kanssa pitää pystyä työskentelemään, sillä lailla tasavertaisesti. Ilmankaan sitä kaveruutta siis. Et en tarkota niin päin, että mun on pakko olla kaikkien kanssa kaveri, että voisin heitä johtaa. Ei niin, vaan että myöskin ne, kenen kanssa on kavereita, niin heitäkin tulee johtaa. Mutta että se on helpompaa tuttuuden kautta. Minun mielestä.”
(Haastateltava B)

Aliupseerit tavoittelivat käsityksiensä mukaan tasapuolisuutta niin hyvin kuin se on heidän mielestään ylipäättään mahdollista. Heidän mielestään alaisetkin pääsääntöisesti ymmärtävät asian, eikä siitä tule juuri ongelmia. Esimiehet kertoivat alaisten olevan erilaisia siinä, minkä verran kellekin asioita tarvitsee perustella. Vaikka joidenkin alaisten kanssa toimiessa aikaa kuluu perustelemisen tarpeen takia enemmän, ei asiaa nähty tasapuolisuuden nimissä kuitenkaan ongelmallisena. Aliupseerien käsityksissä oli useimmiten helpompi vain ymmärtää erilaisten persoonien tarpeita ja tapaa toimia kuin pyrkiä muuttamaan heitä.

Tasapuolisuutta tavoitellessaan aliupseerit joutuvat tekemään joskus vaikeitakin päätöksiä. Poikkeavia työaikoja määritessään esimiehen on tiedettävä alaisen tilanne niin työssä kuin vapaa-aikanakin. Kaveriporukan saunailta voi tällöin peruuntua, jos vaakakupissa on perheellisen ihmisen koko perhettä koskeva meno.

”Mut jos se ite sanoo, et hän ei tällä viikolla halua tuohon sotaharjoitukseen, että on sovittuja juttuja, niin kyllä mä mielellään semmosen puotan pois suoraan, kun että jos siellä viivalla on perheellinen ja sitte on tavallaan poikamies, nuori kaveri. Niin kyllä sen käskee sit sen poikamiehen mieluummin tänne töihin, jos niinku on perheasiat toisella vaakakupissa, ja toisella on taas vaan joku laivamatkaviikonloppu tai tämmönen. Et laivamatka on huono, se on varattu matka, mutta sanotaanko näin, että kaveriporukan vaikka saunailta. Vähän niinku vaakakuppiin sitä, mitä syitä sieltä taustalta löytyy, niin sen mukaan. Koska se käskeminen suoraan ilman niinku tarkempaa tietämystä, niin se on aika huono periaate siinä. Et siinä saattaa niinku pahimmassa tapauksessa ajaa

jonkun perhe-elämän huonoon jamaan, jos se joutuu jatkuvasti vasten tahtoaan töihin tulemaan.” (Haastateltava D)

Edellä mainittuun tarpeeseen perustella asioita ja muihin alaisen vaatimuksiin liittyen aliupseereilla oli käsityksiä siitä, mitä alaisten alaisen asemasta olisi hyvä tiedostaa ja osata. Puolustusvoimien organisaatiolle tyypillisesti Ilmavoimienkin organisaatiossa törmätään ongelmaan, että lähes kaikki on koulutettu johtajiksi, mutta juuri ketään ei alaisiksi. Alaisen olisi hyvä huolehtia itseään koskevia asioitaan myös itse, sillä esimies inhimillisenä ihmisenä voi esimerkiksi unohtaa asioita. Alaisen olisi hyvä pitää myös asenteensa esimerkiksi politiikkaan tai etnisiin vähemmistöihin omana tietonaan työaikana, sillä sotilaana aliupseeri on julkisen hallinnon virkamiehenä sitoutunut palvelemaan kaikkia ihmisiä tasavertaisesti.

”Mun mielestä hyvät alaistaidot on sitä, että lähtee liikkeelle ihan siitä, että osaa käyttäytyä kalustetussa huoneessa. Et niinku kunnioitetaan niitä työkavereita.”... ”Että kun ihmistyyppejä on oikeesti monenlaisia, niin teidän tulisi näitten kaikenlaisten niitten ärsyttävimpienkin ihmistyyppin kanssa pitästä pystyä tulla toimeen, koska te ootte töissä. Et vapaa-aikana ei tarte tehdä yhtään mitään.”... ”Ja niinkun se on sitä alaistaitoa, että sä hyväksyt kaikki.”... ”Meillä niinkun kaikki on johtajia. Ja kaikille opetetaan johtamisesta jotakin aina kurssinsa mukaan.”... ”Mut se alaistaso, alaiskoulutus, elikkä tällöinen alaistaidot, niin sitä ei mun nähdäkseni opeteta missään. Tai ainakaan ei oo tullu koskaan yhdelläkään kurssilla mitä mä oon käynyt. Saattaa tän päivän kurseilla ollakkin, mutta ei mul oo tullu vastaan. Ihan semmoset tietyt pelissännöt jo siellä kurssilla. Et ne meil niinkun mun mielestä puuttuu.” (Haastateltava E)

Alaisten perustaitoihin kuuluu siis tulla toimeen kaikkien työkavereiden kanssa. Vaikka työkaveri olisikin kovin persoonallinen, tulisi häntä pystyä sietämään vähintään työaikana. Työkaveria ei missään olosuhteissa saa myöskään kiusata eikä hänen ammatitaitonsa arvosteleminen yleisesti ottaen ole suotavaa. Alaisen tulee myös pysyä roolissaan, eikä ottaa tehtävänsä suurempaa roolia, vaikka oma ego sen tuntuisi mahdollistavan. Esimiesten käsityksissä tällaisissa tapauksissa on odotettavissa varsin voimallinen kuripalautus, jossa alaisen sen hetkinen rooli tulee kyllä uudelleen selväksi.

Esimiehet kuuntelevat käsitystensä mukaan hyvin alaistensa vaatimuksia. Alaisten vaatimukset kuitenkin ylittävät joskus esimiehen kyvyn ymmärtää. Jos alaisen muutosvastarinta näyttää suhteettomalta, ei esimieheltä riitä sympatiaa ruikutukselle. Alaisten odotetaan suhteuttavan omaa tilannettaan laajemmin muihin ihmisiin, jolloin joskus niin henkilökohtaisesti isolta tuntuva asia ei olekaan ehkä valittamisen arvoinen. Aliupseerit olivat törmänneet asiaan eniten puolustusvoimauudistuksen aikana.

”Se on just se muutosvastarinta, mikä on sisäisesti olemassa kaikissa ihmisissä. Joissakin vaan vahvemmin kuin toisissa. Kyllä sen näki täälläkin, vaikka tää on joukko-osasto, missä oikeestaan ei tapahtunu mitään muutosta. Niin sit se, että joku siirtyy käyttölentueesta korjaamolentueeseen, niin hirveä itku. Palkka pysyy samana, tehtävä muuttuu vähäsen, mutta niinkun sijainti muuttu. Se on se isoin asia. Toisesta hallista toiseen halliin.”...”Mää vaihoin 700 kilometriä maantieteellisesti ja mulla on perhe vielä siellä. Ja ajoin viikonloppuna aina sinne. Että älä tuu mulle itkee. Nyt on vaikee löytää sympatiaa.” (Haastateltava E)

Esimiehet eivät keskusteluissa kertoneet kovin paljoa siitä, miten he edellä mainituissa tilanteissa sitten yleisesti toimivat. Laajemmin tarkasteltuna aineistosta voisi tehdä tulkinnan, että vastaavanlaista viestintää ei juuri jäätäisi välttämättä kuuntelemaan. Jos alaisen asia tuntuu yleisen tajunnan suhteen kovin vähäpätöiseltä, esimies ei välttämättä ota sitä kuuleviin korviinsa. Edellä kuvatut tilanteet koetaan turhana ”ruikutuksena”, jota ei aikuisilta ihmisiltä jakseta kuunnella.

6.2.3 Valikoitua joukkoa on helppo johtaa

”Niin ja kaikki saman mielistä ja samana henkistä ihmistä suurin piirtein, samanmoisen valintaprosessin ja tuutin kautta tullu, niin helppohan täällä on tavallaan johtaa. Voisin kuvitella.” (Haastateltava A)

Esimiesten käsityksissä työntekijät Ilmavoimissa ovat yleisesti varsin samanlaisia arvoiltaan ja asenteiltaan. Tai ne eivät kuitenkaan suuressa mittakaavassa poikkea toisistaan yksittäisistä poikkeavuuksista huolimatta. Kaikki työntekijät on valittu valintakokeiden kautta ja useimmiten virkaa asti päässeän henkilön on pitänyt läpäistä niitä useampi. Valintakokeissa on pyritty löytämään työntekijöiksi tietynlaisilla ominaisuuksilla varustettuja ihmisiä.

Sotilasilmailun luonteeseen kuuluu työntekijän korkea ammattitaito ja odotus ammattitaidon hyödyntämisestä itsenäisesti. Esimiesten käsityksissä alaiset näyttäytyvät siksi helpoilta johdettavilta, että heidän tekemiseensä tarvitsee harvoin puuttua. Työntekijöillä on myös usein korkea moraali työn tekemisen suhteen.

”Tässähän oma työyksikkö on kyllä niinkun todella itseohjautuva, että ei täällä hirveesti tarvii ketää käskeä tekemään hommia. Eikä juurikaan valvookkaan. Että kyllä niinku aika hyvin pyörii sillä, että ihmiset ymmärtää mitä pitää tehdä. Ja tuota nää osaa kysyä sitten jos tulee jotain.” (Haastateltava A)

Aliupseerien käsityksistä voi tulkita vaikutelman kuin heidän ei tarvitsisi johtaa ihmisiä ollenkaan. Aliupseerit kertoivatkin, että itse asiassa nuorimpien ja uusien työntekijöiden kanssa

vietetään johtamisesta suhteellisen suuri osuus. Työ vaikuttaisi kantavan hedelmää, sillä pian talon tavoille opetettu nuori työntekijä tekee työtä muiden tavoin erittäin itsenäisesti. Jos hän sitten työssään kohtaa tilanteita missä ei pärjää, hän tulee opetetulla tavalla kysymään työkavereilta ja esimiehiltä lisää tietoa. Johtamista helpottaa luonnollisesti se, että työhön on valikoitunut tehtäviin hyvin sopivia ihmisiä. Aliupseerien käsityksissä alaiset ovat yleisesti ottaen varsin kelvollisia kansalaisia.

”Se tavotetila pitää olla tiedossa, että mihinkä me pyritään. Mutta kuitenkin se luottamus on siinä aika merkittävässä osassa. Että kyllä sieltä ihmisistä löytyy se, vähän aikaa keskustele, ni löytyy se tahtotila. Fiksut ihmiset tietää jo siitä, on se sitte harrastustoimintaa tai on se sitte täällä töissä, ne tietää sen päämääränsä suurin piirtein. Tietää, mikä tän isossa kuvassa on, et ei sitä ihan hirveesti tarvita ohjaamaa.” (Haastateltava C)

Aliupseerien käsityksistä saa mielikuvan, että työntekijöiksi olisi valikoitunut poikkeuksellisen fiksuja ihmisiä. Kuten edellisestä sitaatista voi tulkita, he jopa ikään kuin automaattisesti tietävät toiminnan päämäärästäkin jo paljon, vaikka se voi työntekijän tasolta joskus olla hyvinkin vaikeasti nähtävissä. Työntekijöiksi on valikoitunut ahkeria ihmisiä, jotka haluavat tehdä erityisesti lentokonetöitä. Valintaprosessilla on päästy siihen, että aliupseerien mielestä ainakin tehtävään hakeutuvista on päästy valitsemaan lähtökohtaisesti parhaat yksilöt.

”Et onhan mulla valikoitu joukko osajia, joita saan johtaa, isänmaan parhaimmistoa tai sanotaanko, jos ei nyt ohjaajia, niin toiseks parhaimmistoa ja vapaaehtosta, itseohjautuvaa sakkia. Et sieltä ei nimenomaan saa tappaa sitä halua tehdä.” (Haastateltava B)

Valikoitu joukko on myös joskus vaativa johtaa. Fiksut ihmiset vaativat usein fiksumaa esimiestä, jolta odotetaan pääsääntöisesti hyvää johtamista. Valikoituun joukkoon mahtuu usein erilaisia persoonia, joiden persoonallisia ominaisuuksia halutaan hyödyntää myös heidän itsensä parhaaksi. Aliupseerit pyrkivät huomioimaan persoonallisia ominaisuuksia tehtäviä jakaessaan, jolloin organisaatio ja työntekijä ovat parhaassa tapauksessa molemmat hyötyjiä. Tasapuolisuuden nimissä persoonienkin on kuitenkin taivuttava tekemään kaikkia töitä, mikä luvussa 6.2.2 mainituilla periaatteilla on ymmärrettävää.

”Mut yks mikä on, nyt tuli mieleen yks asia, mikä niinku johtajan näkökulmasta niin katottuna on ehkä semmonen, sanoisinko näin, että pitäis pystyy ruokkimaan ja antamaan niinku vapautta siihen, että meidän työyhteisössä on värikkäitä ja hyviä persoonia. Niin antaa niille myöskin se oikeus olla niitä värikkäisiä tässä työyhteisössä, koska jokaista erilaista persoonaa me täällä tarvitaa”...”Että on niitä läpänheittäjiä ja on niitä touhukavereita, ketkä haluaa touhuta ja tehdä kaikkia juttuja, niin ne on niinku värikkäisiä tähän hommaan.” (Haastateltava D)

Valikoidulla joukolla voi olla myös käänttöpuolensa. Ahkerien ja tunnollisten ihmisten joukossa työt pyritään tekemään, eikä ilmapiiri välttämättä kannusta myöntämään jaksamisen vähenemistä tai tuntemusta liian suuresta työtaakasta. Esimiehet ymmärsivät myös mahdollisesti omasta kokemuksestaan sen, miten tärkeää on pysyä ajan tasalla alaisten työkuormasta. Aliupseerien käsityksissä oli selvää, että alaisten suuntaan tulee viestittää esimiehen olevan tehtävistä vastuullinen henkilö. Alaisten ei siis tulisi ottaa esimiehen murheita kannettavakseen.

”Niin on huonoo Puolustusvoimissa se, että me johdetaan työtehtäviä sähköisellä muodolla, kun sä et voi tuntee, että onko sun alaisella muita tehtäviä. Sille voi kasautua sähköpostissa tehtävän tehtävän päälle, ja sitte se taas huomaa, että hänellä ei aika riitä, ja repii ihan turhaa stressiä siitä, että jää puolet töistä tekemättä. Se johtamisen pitää olla siellä riittävän läheisellä tasolla siinä, että sä tunnet, että paljonko työkuormaa sun alaisilla on, että pystyt antamaan seuraavia tehtäviä. Että ei kaikkien tarvi priorisoida ite sitä, että mitä jättää tekemättä ja mitä tehään, koska kaikki ei pysty siihenkään. Että toiset kantaa sitä huolta ja murhetta enemmän niistä tekemättömistäkin töistä.” (Haastateltava D)

6.2.4 Käskemistä jalostuneempaa vuorovaikutusta

Esimiehet tuntevat alaisensa melko hyvin, kuten edellisistä luvuista saa selville. Itseohjautuva ja ahkera joukko on helppo johtaa, mutta johtaminen vaatii hienovaraisempaa vuorovaikutusta kuin sotilasorganisaatiolta voisi kuvitella vaativan. Vaikka alaiset aliupseerien käsitysten mukaan tottelevat pääsääntöisesti jokaista annettua käskyä ja tekevät työnsä hyvin, esimiehet kokevat saavan joukosta vielä enemmän irti tavoittelemalla keskustelevampaa vuorovaikutusta alaisten kanssa.

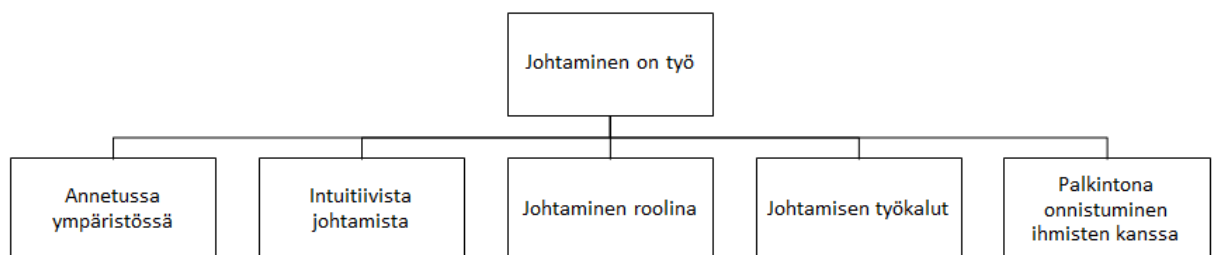
”Mut siinäki mä nään sen, että koska on niin monia tapoja tehdä sellasia. Voi tehdä keskustelemalla ja vaan ohjata sen oikeeseen suuntaa tai sitten voi käskä. Ja kyllä sen oon huomannu, ettei se käskeminen ihan oikeesti toimi kunnolla.” (Haastateltava C)

Voimakas käskyttäminen johtamisessa aiheuttaa esimiesten käsityksissä alaisissa usein jonkinlaisen vastareaktion. Vaikka joukko tekeekin käsketyt asian, jotakin lopputuloksesta jää uupumaan. Jos se ei suoraan näkyisikään lopputuloksessa, se näkyy vähintään myöhemmässä vuorovaikutuksessa tai kasvojen ilmeessä ja varsinkin innokkuudessa ilmoittautua vapaaehtoisesti vapaaehtoisia tarvitsevaan työhön. Hyvin johdettuna ihmisistä löytyy korkea vapaaehtoisuuden taso, jolloin vapaaehtoisia kysyttäessä vapaaehtoisia löytyy.

Käskyttämisen välttely aliupseerien käsityksissä on mielestäni mielenkiintoinen havainto, sillä sotilasorganisaatiossa perinteisesti asiat kuitenkin hoidetaan käskymuodossa aina asiakirjoja myöten. Käskyttämisen on todennut huonosti toimivaksi johtamiskäyttäytymiseksi kokemustensa mukaan myös Kullan (2011, 175–177) väitöskirjassa. Jos toimitusjohtajat eivät koe saavansa aikaan hyviä tuloksia käskemällä, miten itse asiassa voi kuvitella alimman tason esimiehenkään voivan saada. Organisaation hierarkian näkökulmasta voisi kuvitella, että jos joku voi organisaatiossa käskää niin toimitusjohtaja. Omakin havaintoni on erityisesti sotilasorganisaation hierarkkisuuden näkökulmasta tarkastellen mielestäni laajemman tutkimisen arvoinen asia.

6.3 JOHTAMINEN ON TYÖ

Johtaminen on työ -kuvauskategoriassa avautuu aliupseerien käsitykset johtamisesta vain tehtävänä, joka jonkun on hoidettava. Esimiehen tehtävä ei ole sotilasorganisaatiossa välttämättä erityisen mukavaa tai viihdyttävää. Se on monesti puurtamista ympäristössä, jonka olosuhteisiin ei voi juuri vaikuttaa. Se on työtä työyhteisön kanssa, jota ei ole päässyt valitsemaan. Työtä tehdään epämukavilla työkaluilla, joita ei juuri pääse kehittämään. Johtaminen hoituu siksi parhaiten luottamalla intuitioon ja omaan ja työnantajan uskoon tehtävästä selviytymiseen. Palkintona on onnistuminen ihmisten välisen konfliktin laukaisemisessa, mistä tulee aidosti hyvä mieli.



Kuvio 9. Johtaminen on työ -kuvauskategoria.

6.3.1 Annetussa ympäristössä

Selkein yksittäinen numeraalinen tieto, jolla Ilmavoimien toimintaan seurataan ja johon toiminnan rahoitus perustuu, on lentotunti. Kaikille Puolustusvoimien ilma-aluksille määritetään vuosittaiset lentotuntikiintiöt ja vuoden ajalle jaettuna se määrittää jokaiselle viikolle ja päivälle konkreettisen tavoitteen. Ottamatta enempää kantaa siihen, mitä lentotunti todellisuudessa mittaa tai mitä sen seuraamisesta oikeasti voi mitata, se määrittää kuitenkin

myös lentotekniikan päivittäistä toimintaa erittäin paljon. Tässä yhtälössä ohjaaja lentää koneella määrätyt lentotunnit ja lentotekniikka tuottaa ohjaajalle tehtävään sopivan ilma-aluksen lentotunnin suorittamiseksi. Tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatio on viritetty nykyiseen muotoonsa, jossa esimiehen liikkumatila tai mahdollisuudet vaikuttaa työnsä sisältöön ovat varsin kapeat.

Muistan sen ajan, kun puolustusvoimauudistuksessa vuonna 2014 lentotekniikkalaivueita perustettiin. Lukuisia kahvipöytäkeskusteluita kuunnellessani sitä ennen ja sen jälkeen olen miettinyt minkä verran aliupseerien ja muiden työntekijöiden näkemystä työn tekemisen järjestämisessä kuunneltiin. Oma käsitykseni asiasta oli se, että heitä ei juuri kuunneltu. Havaintoni oli oikean suuntainen, sillä samaan lopputulokseen oli päätynyt myös Miettinen diplomityössään (2013, 42), jonka mukaan jopa kaksi kolmasosaa vastaajista ei ollut osallistunut yhteenkään puolustusvoimauudistuksen suunnittelutilanteeseen puolustusvoimauudistuksen aikaan tehdyssä tutkimuksessa.

Odotin ennen haastattelua, että tämä asia nousisi esiin keskusteluissa kritiikkinä johtamista kohtaan. Se ei kuitenkaan juuri noussut vaan aliupseerit suhtautuivat asiaan ilmeisesti hyvin käytännöllisesti. Tiivistin ajatukset ”Niillä mennään mitä on annettu”-lauseeseen. Nykyinen organisaatorakenne myös toimii mahdollisesti riittävän hyvin, että sitä ei sen kummemmin tarvinnut kritisoida. Näistä havainnoista muodostin kategorian johtaminen on vain työtä, sillä voimakasta intohimoa työhön johtajana ja esimiehenä ei vaikuttanut olevan suuntaan eikä toiseen.

Johtamisen toimintaympäristö nousi aliupseerien käsityksissä esille hyvin toteavaan sävyyn. Lähes ainoa esiin noussut kritiikki liittyi päivittäisen lentopalveluksen työn johtamiseen. Sieltä yksi aliupseeri nosti esiin myös näkökulmaa asiakkaasta. Lentotekniikan asiakkaat ovat lentotunnit lentävät ohjaajat. Päivittäistä lentopalvelusta suunniteltaessa toiveet ja todellinen kyky eivät aina kohtaa. Keskustelua helpottaa jos keskustelun osapuolet puhuvat samaa kieltä.

”Niin puhun tietysti jollain tapaa eri lailla lentokoneen ohjaajaa kuin itellä on lentokoneen kuljettajatausta. Niin mä osaan, sillä lailla niitten kanssa jutella. Lentämisen asioista, mutta niin ei se nyt mikään edellytys tarvii olla, mutta ehkä se on apu sekin. Mut että onhan sitä 80-luvulta asti kasvanut tähän ilmailuhommaan ja lähtenyt ite sieltä oppipojasta ja lentopoikaharjoittelijasta ja sitten omaks ilokseni oon lentäny mitä oon lentäny. Et ei mulla enää oo lupakirjat voimassakaan, mutta se on tuonu taas sitä laaja-alaista näkemystä siihen.”
(Haastateltava B)

Yhdellä aliupseerilla oli lentolupakirjan myötä ilmailuun myös hieman syvempi kontaktipinta. Lentämisessä käytettävät termit ja slangi ovat omanlaisiaan. Päivittäistä lentopalvelusta samassa tilassa ohjaajien kanssa johtaessaan aliupseerille on helpompaa osallistua keskusteluun, jos ilmailun kieli on tuttua. Asia ei noussut aliupseerien käsityksissä edellä mainittua laajemmin esille, vaan kontakti asiakkaaseen koettiin muuten laajemmin osana työn tekemistä hyvänä asiana.

Kontakti asiakkaaseen on kokenut muutoksia viime aikoina. Kuvaan asiakassuhteen muutoksesta organisaation näkökulmasta luvussa 6.5.3, mutta tässä kategoriassa asia nousi esille asiakaskontaktin hiipumisena päivittäisessä toiminnassa. Tämäkin asia kuitenkin otettiin vastaan aika neutraalisti. Jos tilanne on jostain syystä edennyt nykyiseen tilanteeseen, aliupseerien käsityksissä asia kuitataan valitettavan tapahtumana ilman suurempia intohimoja asian suhteen.

”Että kyl se yhteistyö meidän asiakkaan eli lentäjän on tosi vähästä nykyään. Että sitä oikeestaan palvelee harjoitukset enemmänki, että niissä sitten taas ollaan enemmänki sitä samaa porukkaa, enemmän tekemisissä keskenään. Ja kyllä tossa justiin oli lentotekniikkalaivueen vuosipäivä viime viikolla ja siellä oli siten kyllä lentäjiäkin mukana aika monta. Kyllä se on sielläkin havaittavissa, että nekin mielellään tekis enemmänkin yhteistyötä, muutakin kun sitä pelkkä työtuttua.” (Haastateltava A)

Asiakaskontaktin väheneminen ei ollut hyvä asia, mutta aliupseerit luottivat asian menevän riittävän hyvin siitä huolimatta. Näkökulmaksi käsityksistä tässä kategoriassa muodostui aliupseerien luottamus työnantajaan. Aliupseeri luottaa siihen, että työnantaja kantaa vastuun ja luottaa työnantajan uskovan esimiehen tekävän työnsä parhaan kykynsä mukaisesti. Aliupseerit eivät ota siis ”kenraalin murheita” kaikista työhönsä liittyvistä laajemmista kokonaisuuksista joihin he eivät koe olevan mahdollista vaikuttaa.

Aliupseerit määrittivät johtamisensa ympäristön osa-alueiksi oman asemansa organisaatiossa, työyhteisön, työtilat, asiakkaan ja johtamisen työkalut. Edellä mainitut osa-alueet oli koottu kaikista keskusteluista, sillä vain osa määritteli johtamisensa osa-alueiksi kaikki edellä mainitut tekijät. Suurin osa vastasi vain osan ja lähes kaikille se oli jollakin tavalla vaikeasti hahmotettavissa oleva asia. Nostin työkalut omaksi kategoriakseen, koska ne tulivat esille enemmän toisenlaisessa yhteydessä.

”Kyllähän sitä sitten totta kai miettii niitä, että siihen johtamiseen, niin mitkä on vaikuttavia tekijöitä. Meidän työyhteisössä, meneepä meillä hyvin tai meneepä

huonosti, niin kyllä ne henkilöstöresurssit näkyy semmosena.”...”Sitten tää työyhteisö kautta työtilat. Ne on niinku semmosia, mitä päivittäin tulee tuossa eteen. Että vaikuttaa siihen päätöksentekoon kautta johtamiseen selkeesti.”
(Haastateltava D)

Haastateltava D oli pohtinut asiaa muita pidemmälle. Edellä mainittu sitaatti tuli häneltä nopeasti, joten se oli hänellä tulkintani mukaan varsin syvällisenä käsityksenä mielessä. Aliupseerein käsityksissä yleisemmin heidän johtamisensa osa-alueista muodostuu varsin käytännönläheinen ja yksinkertainen malli. Siinä mainitaan vain ne tekijät, mitkä laajempina otsikoina kuvaavat johtamisympäristön asioita. Tulkitsin heidän vaikeutensa määritellä asioita käsitteellisesti liittyvän heidän intuitiiviseen tapaansa ajatella tilanteita, josta muodostuikin seuraava kategoria intuitiivista johtamista.

6.3.2 Intuitiivista johtamista

Tämä kategorian käsitykset olivat minulle vähiten yllättäviä. Olin tehnyt samansuuntaisia havaintoja jo pitkältä ajalta, jonka olen aliupseerien kanssa palvellut työyhteisössä. Aliupseerit eivät osaa kovin hyvin jäsentää johtamistaan käsitteellisesti tai sanallistaa ratkaisujaan johtamisessa siitä, miksi toimivat tietyllä tavalla jossakin yksittäisessä johtamistilanteessa.

”Et se on kuitenkin isolta osalta intuitioon perustuvaa tuo johtaminen.”
(Haastateltava E)

Aliupseerit luottavat intuitioon johtamisessa. He kokevat tulkintani mukaan ilmeisesti pitkän kasvutarinan osana työyhteisöä kasvattaneen heistä esimiehiä, jotka pärjäävät kyllä tehtävässään. Työyhteisö on muovannut heidän persoonaansa niin, että heille on muodostunut aikojen saatossa kyky johtaa henkilöstöä. Havaittuaan kykenevänsä johtajamaan asian tilalla ei heidän käsityksissään myöhemmin tarvitse päättää jatkuvasti vaivata syyttä. Mikäli tapahtuu jotakin poikkeuksellisen paljon tajuntaa vavisuttavaa, aliupseeri voi pysähtyä tarkastelemaan uudelleen käsityksiään johtamisensa tasosta. Muuten ei lähtökohtaisesti ole mitään syytä olla olettamatta, että johtaminen on edelleen hallinnassa.

Tulkitsin aliupseerien käsityksistä intuition liittyvän keskeisellä tavalla kokemukseen. Kokemukseen perustuva intuitio toimii sitä paremmin mitä pidempi aika kokemuksella on ollut aikaa kertyä intuitioon kohteena olevasta aiheesta (Salonen 2017, 22). Tässä oli aliupseerien kohdalla kuitenkin se erikoinen tekijä, että aliupseereilla ei ollut heidän käsityksistään huolimatta nimenomaan esimiehen tehtävästä vielä kovin pitkää kokemusta. Tulkitsin heidän

käsityksistään intuition liittyvän siis enemmän johtamiseen yleisesti, kuin juuri kyseiseen esimiestehtävään.

Aliupseerien käsityksissä vastaan tuleviin haasteisiin suhtaudutaan käytännöllisinä ongelmina ja ne ratkaistaan intuitioon luottaen tai selvästi näkyvillä olevien tekijöiden suhteen loogisesti päättelämällä. Tapa ajatella edellä mainitulla tavalla on aliupseereille luontevaa eikä sitä ole kiireen keskellä syytä turhaan muuttaa. Rationaalisen ajattelun ja intuition yhdistämistä on pidetty myös muualla maailmalla yleisesti hyvänä tapana ratkaista tilanteita. Yhteistyötä tapahtuu intuition tuottaessa omia reittejään erinäisen määrän ehdotuksia tilanteen ratkaisemiseksi, josta rationaalinen prosessi sitten valitsee tilanteeseen sopivan ratkaisun (Salonen 2017, 24–29). Intuitio oli tulkintani mukaan aliupseereilla käytössä niin työnjohdollisten teknisten ongelmien ratkaisuisissa kuin vuorovaikutuksessakin.

Tehtävässä toimiessaan he eivät siten myöskään ole ehtineet ajatella tai tulleet ajatelleeksi johtamistaan käsitteellisesti, vaan ovat osin kiireen ja osin tulkintani mukaan palautteen perustella jättäneet asian vähemmälle huomiolle.

”En oo. En oo kerenny ajatella. On menty tilanteesta toiseen.” (Haastateltava C)

Johtaminen on siten tulkintani mukaan myös käsitteellisesti intuitiivista heidän käsityksissään. Heidän ei ole tarvinnut muodostaa johtamisesta käsitteellistä mallia, sillä johtamiseen liittyvät tekijät aukeavat työtä tehdessä itsestään intuition tuottamina. Tämä oli hyvin nähtävissä siitä, miten vähän heillä oli käsitteitä johtamisensa osa-alueille edellisessä luvussa kirjoittamani mukaisesti.

Käsityksistä voi tulkita samanlaisen tavan ajatella johtamista olevan normaali tapa myös arjen työkiireiden ulkopuolella. Esimiehet eivät olleet koskaan opintojen jälkeen esimerkiksi hahmotelleet paperille oman johtamisensa osatekijöitä. Joko he eivät olleet kokeneet sitä merkitykselliseksi tai se ei vain ollut käynyt edes mielessä. Vierailuni jälkeen joku aliupseeri on voinutkin kiinnostua asiasta uudelleen ja jopa piirtää jotakin toimistonsa seinälle. Tutkimushaastatteluni jälkeen useimmat aliupseerit olivat nimittäin sitä mieltä, että johtamisen asioita olisi hyvä miettiä enemmän. Mahdollista on, että johtamisen käsittely hieman teoreettisemmasta näkökulmasta sytytti uudenlaista kiinnostusta heidän tajunnassaan johtamisen maailmasta.

6.3.3 Johtaminen roolina

Kuvasin edellä, miten aliupseerit kokevat tekevänsä esimiestehtävää intuitiivisesti työnä muiden töiden joukossa. Johtaminen työnä näyttäytyy heille tulkintani mukaan roolina, jonka sisällä esimies työssään toteuttaa erilaisia tapoja johtaa. Tulkitsin aineistosta johtamisen roolista lukuisia kuvauksia siitä, millaisena toimintana johtaminen aliupseereille näyttäytyy. Rooli ei siis tarkoita tässä kategoriassa eikä aliupseerien käsityksissä sitä, että esimiehellä olisi joku rooli päällä. Kuten luvussa 6.1.1 esimiehelle sopivasta persoonassa todettiin, esimies ei saa esittää mitään persoonastaan irrallista roolia.

”Että semmosis tulee se ohjaaminen enemmänkin. Siinä mielessä mä nään sen valmentajan roolin lähempänä, että on valmentaja enemmän kuin johtaja. Valmennus on, että ohjataa sitä asiaa menemää oikeeseen suuntaa ja saada se teho sieltä kautta. Mä en tiää, onko sillä sitte loppupelissä, jos oikein aletaa analysoimaa sitä, onksillä johtajalla ja valmentajalla ollu yhtää mitää eroo. Mutta äkkiä sanosin, että valmentaja terminä kuvais paremmin sitä.”
(Haastateltava C)

Esimiehen rooli valmentajan tuli esille monissa käsityksissä. Esimiehen rooli on valmentajana ohjata alaista oikeaan suuntaan niin, että alaisen mielessä syntyy ikään kuin itsellä tarve mennä esimiehen osoittamaan suuntaan. Tällöin esimiehen ei tarvitse niin usein käskää alaisia tekemään asioita, kun he jo automaattisemmin hakeutuvat ohjattuna oikeaan suuntaan. Tämä oli varsin kuvaava esimerkki siitä, miten syvällistä ajattelua aliupseerien käsityksissä mielestäni johtamisesta on ilman, että he sitä nopeasti kysyttynä ja käsitykseni mukaan intohimottomasti asiaan suhtautuvina osaisivat sanalliseen muotoon jäsentää.

Aliupseerien käsityksen valmentavasta johtamisesta ovat hyvin samantapaisia, miten Ruohotie ja Honka (2003, 123–127) kirjassaan kuvaavat valmentajaa. Valmentaja auttaa alaisia löytämään heidän yksilöllisiä vahvuuksiaan ja pyrkii kehittämään alaisiaan. Valmentaja hyödyntää myös alaisten kykyjä tarjoamalla juuri heille parhaiten sopivia työtehtäviä. Aliupseerien käsityksissä valmentava johtaminen tarkoitti myös osin mahdollistamista. Esimiehen rooli on myös mahdollistaa, kuten mahdollistaminen Ilmavoimien tunnuslauseena Maa- ja Merivoimien taistelun mahdollistajana on joskus esitetty. Aliupseerien käsityksissä valmentaja mahdollistaa tulkintani mukaan hyvällä johtamisella alaisen ohjautumisen oikeaan suuntaan jo siinä vaiheessa, kun esimies esittää alaiselle tehtävää siihen liittyvien resursseineen ja reunaehtoineen. Tehtävään liitetty ohjaus ja resurssit voivat olla parhaimmillaan niin hyvin muotoiltuja, että alainen ohjautuu jo niistä lähtökohdista päätelmiensä avulla tekemään työtä

oikeansuuntaisesti ilman jatkuvaa seuranta ja valvomista. Käytännön esimerkkiä tällaisesta tilanteesta en tullut haastattelussa kysyneeksi.

Työn mahdollistamiseen liittyen mielenkiintoinen havainto aineistossa oli myös se, miten Puolustusvoimien linjaesikuntaorganisaatio ja johtamisen prosessit näyttäytyivät esimiehen arjessa. Esimiehillä on asemassaan vain vähän liikkumavaraa ja toimintoja pyritään toteuttamaan käsketyn prosessin mukaisesti. Seuraava sitaatti tiivistää aliupseerin johtamista yhtenä roolina suuressa prosessissa, joka jonkun on vuorollaan hoidettava.

”Niin kai se noin niinkun jonkun prosessikaavion mukaan menee. Mutta kyllähän siinä varmaan on jonkinmoinen prosessin valvoja sitten enemmänkin, koneenhoitaja, että se hommi pyörii ja toimii.” (Haastateltava A)

Aliupseerit ovat käsityksissään prosessinvalvoja suuressa prosessissa. Nimitys kuvastaa tulkintani mukaan heidän käsityksiään siitä, miten pienet heidän vaikutusmahdollisuutena ovat koko prosessissa, vaikka he ymmärtäisivätkin suurimman isompaan prosessiin liittyvistä asioista. He näkivät tehtävänsä kuitenkin tärkeäksi, sillä he ymmärtävät myös oman työnsä arvon osana prosessia. Jos heidän työnsä hoidetaan huonosti, se pystyy pysäyttämään lähes koko prosessin. Vaikka tehtävä on nimellisesti vähäinen alimman tason esimies jossakin lentotekniikkalaivueen jaoksessa, on se tehtäväkelpoisia koneita tuottavan joukon johtajana hyvin kriittinen osa koko ilmapuolustuksen kokonaisuutta vuoden jokaisena päivänä.

Tehtävän merkitys kokonaisuudessa tuottaa kovia paineita aliupseereille. Esimies joutuu elämään prosessia hoitaessaan myös ylhäältä ja alhaalta päin tulevien paineiden ristipaineessa, jossa esimiehen rooli aliupseerien käsityksissä tulkintani mukaan oli myös osin uhrautua tai jopa ”panna itsensä likoon” alaisten puolesta. Puheenvuoroista tulkitsin usein esimiesten kokevan voimakasta sympatiaa alaisiaan kohtaa, mikä on erittäin ymmärrettävää heidän oman historiansa takia.

Kaikkien edellä mainittujen roolien keskellä esimies on se henkilö, jonka rooli on pitää haluttu suunta kaaoksen keskellä. Kaaoksen hallitsemisessakin aliupseerien sympatia välittyi keskustelussa siitä, miten aliupseerit korostivat johtamisen inhimillisyyden tärkeyttä. Esimiehen rooli on olla yhtenä hetkenä tunteva sympaattinen ihminen ja toisena hetkenä se, joka pitää konfliktissa tunteensa hallinnassa.

”Ja niinkun tämmösessä se helpottaa se, että ymmärrät niitä ihmisiä paremmin. Ja johtamisessahan pitää olla tavallaan, pitää olla tunne mukana. Sillä tavalla sä

tuot siihen henkilökohtaisuuden siihen mukaan siihen johtamiseen. Ja silloin sä olet inhimillisempi, et ole robotti, puhuva pää siellä edessä.”...”Johtaja on ihminen ja se saa näyttää tunteet ja pitää näyttää tunteita, kun siinä ihmisen kanssa toimiessa olet ihminen. Niin sua myöskin kunnioitetaan enemmän.”...”Jos sä oot liian etäinen, niin se vaikeuttaa tätä hommaa. Se ei tarkoita, että sin pitää olla mukava mies. Ei tässä sitä haeta. Mutta ihminen pitää olla ja inhimillinen.”...”Ja sit mun rooli on olla siellä tekemässä näitä eri asioita. Ruoskia, paijatta ja joskus halata.”...”Okei konfliktitilanteissa pitää pitää tunteet ulkona täysin johtajana. Se ainoa tapa, millä tuota konfliktit ratkastaan.”
(Haastateltava E)

Aliupseerien kertoessa alaisten hyvinvoinnista välittämistään tulkitsin käsityksistä viitteitä jopa palvelevaan johtajuuteen liittyvään keskusteluun. Aliupseerien käsityksistä voi mielestäni tulkinta edellisen sitaatin kuvaamana esimiehen roolin myös jonkinlaisena palvelijana. Esimies palvelee alaisiaan, jotta he voivat tehdä parhaalla mahdollisella tavalla työtään. Greenleaf esittää kirjassaan (2002), kuinka palveleva johtaja joka haluaa esimiesaseman ja vallan sijasta ennen muuta palvella muita ihmisiä. Ensisijaiset palvelemista haluava ihminen osoittaa siten jonkinlaista kypsyyttä tai viisautta (Greenleaf 2002, 27). Vaikka aliupseerit yhdistävätkin mielestäni taitavasti palvelemisen ja johtamisen palvelujohtamisen idean mukaisesti eivät he vie toimintaansa ihan niin pitkälle, mitä Greenleaf kirjassaan ideaa esittää.

Yksi merkittävin ero tulkintani mukaan syntyy siinä, että hankalissa tilanteissa aliupseerit eivät vie palvelevaa asennettaan ihan loppuun asti varsinkin hankalien alaisten tapauksissa. Kuten sitaatissakin mainitaan, esimiehen ei tarvitse olla mukava. Jos alainen on hankala, voi esimieskin tarvittaessa alkaa hieman hankalammaksi. Johtamiseen työnä muiden joukossa suhtautuva ymmärtää aliupseerien käsityksissä, ettei kaikkia voi aina miellyttääkään. Tällöin esimiehelle aliupseerien käsityksissä riittää se, että kaikki hoitavan tehtävänsä hyvin puolin ja toisin. Erityistä kaveruutta tai ystävyyttä työyhteisön kesken ei sinänsä ole välttämätöntä edes tavoitella sillä työhän on vain työtä.

6.3.4 Johtamisen työkalut

Puolustusvoimien virkaehtosopimukset mahdollistavat esimiehille suuren vallan. Sopimuksissa on tehtävien luonteen vuoksi määriteltynä esimerkiksi pakottavat tarpeet ja muita pykäläiä, joiden nojalla esimerkiksi työntekijöiden työaikoihin voidaan puuttua poikkeuksellisen paljon. Esimiehet kokivat, etteivät ole tarvinneet koskaan käyttää kaikkein voimakkaimpia työkaluja vaan kaikesta on selvitty neuvottelemalla.

Aliupseerien käytössä esimiestehtävässä on useita muitakin johtamisen tueksi suunniteltuja työkaluja. Aliupseerit suunnittelevat toimintaa kuukausia eteenpäin erilaisilla kalenterisovellutuksilla ja lyhyemmän aikavälin johtamiselle on omat työkalunsa. Asioita kirjataan sähköisiin ja paperisiin sovellutuksiin niin ihmisistä kuin ilma-aluksistakin suuria määriä. Monet asiat tehdään rutiininomaisesti ilman suuria älyllisiä ponnisteluja, mutta kaikkien tehtävään kuuluvien johtamisen työkalujen käyttö vie työpäivästä erittäin paljon aikaa.

Nämä työkalut olivat aliupseereille tulleet jo niin tavalliseksi osaksi työtä, että he keskittyivät keskusteluissa enemmän niihin työkaluihin, jotka liittyvät enemmän ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Työkaluista mainittiin osana esimiehen tehtäviä esimerkiksi kehityskeskustelu, mikä mahdollistaa ainakin sen yhden tilanteen vuodessa kohdata alainen kiireettömästi. Kehityskeskusteluun liittyen aliupseerien puheessa mainitaan palaute yhtenä merkittävänä työkaluna. Palautetta koettiin olevan vaikea saada alaisilta tavallisen työn ohessa, joten epävirallisempiin tapahtumiin oli hyvä myös esimiesten osallistua. Näissä tilanteissa alaisten koettiin olevan helpompi antaa palautetta esimiehelle varsinkin pienen ”miestä väkevämmän” avustuksella. Palautetta koettiin olevan tärkeää antaa puolin ja toisin, mutta pelkän kritiikin antamiseen suhtauduttiin varauksella. Hyvän kriittisen palautteen pitäisi aina sisältää vaihtoehtoisia tapoja ratkaista kritiikin kohteeksi joutunut asia.

”Ja johtajalle pitää myös antaa mahdollisuutta valita vaihtoehtoista.”...”Sitä aina uhotaan, että tuodaan esille epäkohtia, mutta ei kerrota miten ne korjataan. Ei se johtaja mikään yli-ihminen ole. Ei se pysty niitä keksimään ratkaisua esimerkiksi niin vähenevien fossiilisten polttoaineiden osalta tai jotain muuta tällasta. Että sit pitäis itse keksiä joku uus energianlähde. Mutta se, että ne on ratkastavissa myös yhdessä. Et annetaan sinne se yks tai kaks palloa. Hei, että meil ois tällasta näin, että voitasko me tehdä tätä tai tätä. Ja sit voidaan ottaa vaikka kummastakin pallosta puolet, että tehään tota. Toi onnistuu mun mielestä.” (Haastateltava B)

Aliupseerien käsityksissä kompromissien hakeminen näkyi monissa kohtaa kuten aiemmin persoonallisissa ominaisuuksissa luvussa 6.1.1 mainittiin. Keskusteluissa ja varsinkin palautteeseen liittyen aliupseerien käsityksissä pidettiin tärkeänä osana olla mukana jo valmis ratkaisuehdotus tai ainakin ideoita, miten asia voisi toisella tavalla toteuttaa.

Palautteesta käytyä keskustelua pohtiessani sain varmistusta omaan tulkintaani siitä, että aliupseerit eivät sittenkään ehkä käsityksissään edusta ”suurmiesteoriaa” johtamisen osalta. Aliupseerit esimiehinä eivät siis kuvittele olevansa johtajia yli-ihmisiä, jotka voisivat ratkaista

kaikki maailman ongelmat (vrt. 6.1.1). He ovat tehtävässään asemassa, jossa he ratkaisevat heidän toimenkuvaansa liittyvät ongelmat. Tällöin oman toimivallan ulkopuolelle menevät asiat ohjataan oikeaan osoitteeseen eikä niitä sen kummemmin tarvitse jäädä murehtimaan. Ylempänä on odotusarvoisesti ratkaisuun kykeneviä omiin tehtäviinsä valikoituja yksilöitä, joiden suorituskyvystä ei pääsääntöisesti haluta kantaa huolta.

Huolta kannettiin kuitenkin aliupseerien käsityksissä siitä, että he eivät kokeneet voivansa palkita alaisiaan hyvistä suorituksista kovin monipuolisesti. Julkisen hallinnon sotilasorganisaatiossa on vähän erilaisia mahdollisuuksia palkita ihmisiä. Bonuspalkkioita ei ole olemassa, vaan palkitseminen rajoittuu kiitokseen ja harvinaisissa tapauksissa kunniamerkkien ja kunniakirjojen hakemiseen. Mitä hyvyttä aliupseeri esimiehenä voi tarjota alaiselleen?

”...mutta tässä tulee se haaste sitten, sotilasjohtamisessa, että miten sä olet kannustava, mikä se kannustin on, minkä sä voit jakaa? Mikä on se hyvyys, mitä sä voit tuoda siihen, että hei venytääs nyt, niin ollaan sit huomenna kuin ellun kanat. Tämmöstä meil ei ole enää, tämmöstä keinoja ei oo olemassa. Se on musta hirveen sääli.” (Haastateltava B)

Aliupseerien käsityksissä palkitseminen rajoittuu siis pääsääntöisesti aineettomaan palkitsemiseen. Kauhanen (2015, 119) määrittelee aliupseerien mainitsemia asioista sosiaalisiksi palkkioksi, joita ovat esimerkiksi statussymbolit, palaute (kiitos ja tunnustukset), työyhteisön edustaminen ja julkinen tunnustus (kunniamerkit, arvonimet). Tällä jaotuksella kaikki aliupseerien mainitsemat tavat palkita alaisiaan menevät sosiaalisten palkkioiden alle, mikä onkin tilannetta hyvin kuvaava termi.

Aliupseerit jakavat sosiaalisia palkkioita omasta mielestään hyvin. He haluaisivat kuitenkin käsitysten mukaan lisää vaihtoehtoja palkitsemiseen. Aliupseerien käsityksissä oli selvästi jonkinlainen ongelma se, että alaisia ei voi palkita edes työtehtäviä keventämällä tai järjestämällä juuri koskaan edes esimerkiksi pientä liikuntatapahtumaa nopealla aikataululla. Tilanteen ollessa mikä on, kaikki aliupseerit olivat kannustimien puuttumisesta huolimatta tai siitä syystä liikuttavan yksimielisiä kiitoksen merkityksestä ihmiselle. Se olikin se ainoa asia, mitä jokainen koki pystyvänsä antamaan alaisille muiden mahdollisuuksien ollessa vähäiset.

”Kyllähän ihminen elää kiitoksesta. Kyllähän se tavallaan enemmän lämmittää kun se pukuhuoneessa sanottu, että hyvin tehty. Uskosin ainakin, että näin se on. Että harva siitä huonoo tykkää, jos jonkimoisen kiitoksen jostain hyvin hoidetusta rojektista saa.” (Haastateltava A)

Haastateltava A viittasi kiitoksellaan mielestään siihen parempaan palkitsemisen vaihtoehtoon kiitoksen antamiseen julkisesti. Kiitoksen antamisesta julkisesti oli aliupseereilla kahta eri näkökulmaa. Työntekijöiden julkisen kiittämisen näki tärkeäksi kaikki aliupseerit yhtä aliupseeria lukuun ottamatta, joka epäili julkisen kiitoksen toimivuutta palkitsemisessa. Hän näki julkisen kiitoksen kääntyvän jossain tapauksissa jopa itseään vastaan, jos kiitoksen kohteena oleva henkilö ei osaa suhtautua kiittämiseen oikealla tavalla. Epäselväksi minulle jäi se, liittyikö ilmiö hänen joukko-osastonsa yleiseen kulttuuriin vai oliko käsitys vai hänen oma käsityksensä ihmisten tavasta kokea julkinen kiitos.

”Suomalaiseen yhteiskuntaan toi kehuminen on vähän vaarallinen. Mut tota kyllä se nyt voi kuitenkin sanoo, että hyvin tehty. Että tota jollakin tavalla vaan kertoa sen, että hyvin teit homman.” ... ”Se ei ehkä kestä olla sit semmosta julkista, vaan sen pitää olla kahdenkeskistä. Koska suomalainen yhteiskunta ei ole kovin hyvä julkisessa kehumisessa. Se on niinkun hyvin hankala osa-alue, koska se ihminen sitten nolostuu ja noku en mä nyt oikeesti tähän nyt vaan oli tämmönen tavallinen työpäivä. Ja se sitten se koetaan niinkun vaikeeksi semmonen julkinen kehu. Et on niinkun... Nää projektit joissa ne syyttömät palkitaan ja ne jotka eivät olleet osallistuneita, niin niille annetaan mitaleita ja muuta tämmöstä. Ja se menee niinkun tälle ajattelumallille hyvin helposti sitten ihmisillä.” (Haastateltava E)

Kiitoksen päinvastaisen palautteen kritiikin antamisen tilanteesta aliupseerit olivat samaa mieltä. Kriittinen palaute tulee antaa alaiselle aina kahden kesken eikä ihmisiä saa koskaan mennä nolaamaan julkisesti. Kaiken kaikkiaan kriittisen palautteen ja jopa rankaisemisen koettiin oleva Ilmavoimissa hyvällä mallilla, sillä tapana ei ole ollut rankaista ketään muuten kuin korkeintaan suusanallisesti. Vähäinen rankaisemisen kulttuuri liittyy käsitykseni mukaan olennaisesti sotilasilmailun kulttuuriin, jossa onnettomuuksia ja suurempia tapahtumia tutkitaan lähtökohtaisesti ja lähes aina myös loppuun saakka pelkästään onnettomuustutkintana. Ilmailuonnettomuuksissa ei siis käytännössä koskaan epäillä tapahtuneen rikosta, vaikka onnettomuuden syy olisikin johtunut ohjaajan tai tekniikan ohjeiden vastaisesta toiminnasta.

6.3.5 Palkintona onnistuminen ihmisten kanssa

Aikaisemmissa johtaminen on työ -kuvauskategoriaa käsittelevissä luvuissa tuli selväksi se, että työ ei ole aina erityisen heikettä. Jostakin sen ilon siihen työhön on synnyttävä, jos sitä jaksaa vuodesta toiseen kuitenkin tehdä. Yksi työn suola on aliupseerien käsityksissä ihmiset.

Ihmisten kanssa työn tekeminen pitää mielen virkeänä, sillä asiat eivät todellakaan mene aina ”kuten elokuvissa”. Aliupseerit kohtaavat työssään alaistensa elämän hyviä ja huonoja puolia,

joita parhaansa mukaan yrittävät ratkaista. Vaikka aina ei voi onnistua ja esimieskään ei kaikkeen voi vaikuttaa, tuo onnistuminen tehtävässä ihmisten kanssa hyvän mielen. Tämä olikin ainoita käsityksiä tätä kategoriaa muodostaessa, jossa epäilin tulkintaani, onko johtaminen sittenkään vain pelkkä työ.

”Ihmiset. Ihmisten kanssa, suora kontakti ihmisten kanssa. Se on mun mielestä kaikkein hienointa mitä tässä on.”...”On erilaisia tilanteita”....”On hyvinkin kammottavia tilanteita mihin ihmisten kanssa joutuu johtaessaan alaisia. Ja tilanteet on hyvin raadollisia, epämiellyttäviä. Mut se on hyvin palkitsevaa sit kun siitä selviää. Ja niitä on niinku monenlaisia. On alaisten henkilökohtasia ongelmia. On sitten tämmösiä hankalia alaisia ja kaikkia siltä väliltä. Ilosia ja surullisia asioita. Niin se on hyvin palkitsevaa, kun niissä menestyy.”...”Mun mielestä antaa mulle hyvää oloa ja fiilistä ja niinkun voimaa siihen työhön.”
(Haastateltava E)

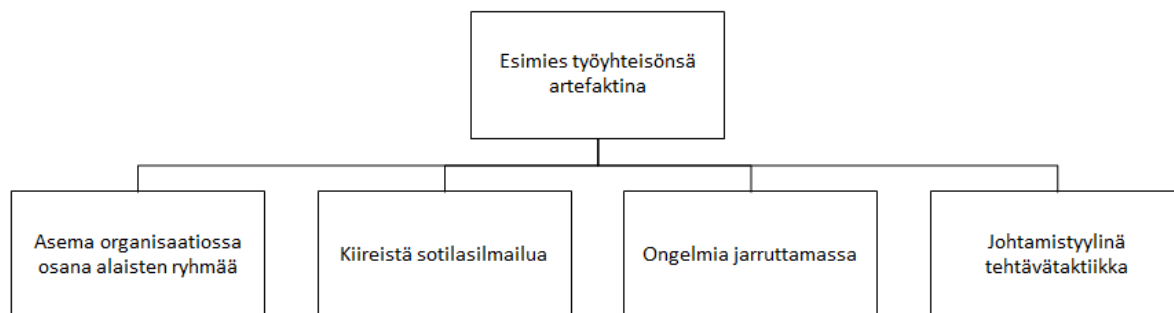
6.4 ESIMIES TYÖYHTEISÖNSÄ ARTEFAKTINA

Olen aikaisemmissa luvuissa kuvannut aliupseerien käsityksistä siitä miten esimieheksi kasvetaan miten alaisten tunteminen on tärkeää ja miten johtajan tehtävä on vai työ muiden töiden joukossa. Tämä kuvauskategoria oli ehkä suurin yksittäinen löytöni tutkimustuloksissa. Esimies näyttäytyi aineiston käsityksissä niin paljon työnsä ja työyhteisönsä ruumiillistumalta, että en ollut osannut asiaa sen ilmiselvyydestä huolimatta aikaisemmin ajatellakaan.

Tässä kuvauskategoriassa konkretisoituu ne käsitykset, miten aiemmin esitelty esimiehen persoona, vuorovaikutus alaisten kanssa ja asenne johtamiseen työnä mahdollisesti muodostuu merkittävällä tavalla työn ja työympäristön leimaa antavista ominaisuuksien vauhdittamana tai jopa pakottamana. Käytän kategorian nimessä termiä artefakti provokatiivisesti henkilöstä ja ihmisestä, vaikka sen on alun perin tarkoitettu kuvaavaan nimenomaan ihmisen rakentamaa konkreettisempaa rakennelmaa. Viittaankin sanalla tässä kuvauskategoriassa siihen ajatukseen, että entä jos esimiehen johtaminen on mitä suurimmissa määrin työyhteisönsä ja työnsä rakentamaa artefaktia. Harkitsin esimies työyhteisönsä artefaktina -kuvauskategoriaa jopa koko aliupseerien johtamismaailman nimittäjäksi, mutta siihen en kokenut aineistoni todistusvoiman tällä kertaa riittävän.

Esimiehen käsityksiin asemastaan, johtamistyylistään, lentokonetyöstä ja sen ongelmista kiteytyy hienolla tavalla kansainvälisen ilmailun kulttuuri ja suomalaisen sotilasorganisaation perinteet. Tässä kulttuurien yhteenliittymässä voi olla juurisyy myös Ilmavoimien

Puolustusvoimissa varsin poikkeavalle organisaatiokulttuurille. Tästä kuvauskategoriasta selviää, millaista on olla lentotekniikka-aliupseeri esimiehenä.



Kuvio 10. Esimies työyhteisönsä artefaktina -kuvauskategoria.

6.4.1 Asema organisaatiossa osana alaisten ryhmää

Sotilasilmailun alimman tason lähiesimiehenä toimiva aliupseeri on paljon vartijana. Esimiehen asemassa häntä seurataan esimerkkinä. Häneltä odotetaan osaamista niin johtamisesta kuin lentokonetyöstä työnjohdollisessa mielessä. Samaan aikaan hän on itse asiassa työntekijä muiden työntekijöiden joukossa. Vaikka asema organisaatiossa on selvä ja vallan rajat hyvin määritelty kokevat aliupseerit voimakkaasti ansaitsevansa valtansa alaisilta.

"Sit siitä tulee kokemuksen kautta alaisilta mahdollisesti hankitun kunnioituksen kautta tuleva valta. Eli alaiset tietää, että toi on kova jätkä. Ja se osaa nämä hommat. Ja se vähentää sitä kriittisyyttä. Okei nyt se käskee näin. Tää ei tunnu järkevältä, mutta varmaan sillä on joku hyvä syy. Koska se kyllähän se osaa nämä hommat ja onhan se nähty ja se sujuvoittaa sitä toimintaa, jouhevoittaa johtamista, vähentää kriittisyyttä." (Haastateltava E)

Valta ansaitaan alaisilta tulkintani mukaan ennen kaikkea teoilla. Ammatillisesti asiansa osaava ja johtamisessa ansioitunut esimies on aliupseerien käsityksissä alaisten silmissä uskottava johtaja. Esimiehen ansaitsema valta heijastelee tulkintani mukaan voimakkaasti sitä, mitä alaiset yleisesti työyhteisönsä esimieheltä aliupseerien käsityksissä odottavat. Vaikka esimiehen tulee olla selvästi esimies organisaatiossa, niin hän ei saa kuitenkaan olla niin esimies, että ajaisi itsensä ulos alaisten ryhmästä ja statuksesta olla työntekijä työntekijöiden joukossa.

"Kyllähän se pitää olla ryhmän siinä niinku osana oikeestaan. Täällä armeijassahan kaikilla esimiehilläkin on esimies. Että kyllähän ainoon esimies tässäkin pumpussa on (joukko-osaston komentaja)."..."Että sehän on se työnantajavirkamies täällä. Että kaikki muut on niinkun työntekijöitä, vaikka ne

onkin esimiesasemassa. Se oli niinkun se juttu. Ettei tavallaan saa sitä johtamiskohtausta, että ei tee ittestään sellasta johtajaa, ettei enää oo sitten niitä työvelvotteita tehdä sitä työtäkkin sitten.” (Haastateltava A)

Esimiehen tulee siis tulkintani mukaan jollakin tavalla säilyttää työntekijöiden silmissä asema yhtenä työntekijänä. Yhtä aliupseeria vaille kaikki aliupseerit olivat vakuuttuneita, että esimiehen tulee pysyä osana ryhmää, jotta johtaminen on ylipäättään lähes mahdollista. Yksi aliupseeri kuitenkin koki joutuneensa jollakin tavalla ulos ryhmästä esimieheksi siirtyessään. Häinkin oli kuitenkin sitä mieltä, että ryhmään ehkä kannattaisi yrittää palata jollakin keinolla, sillä hyödyt ovat haittoja suuremmat.

”Et mut vaan se työrooli, se johtajan rooli vie hiukan ulkopuoliseksi. Se että onko siitä hyötyä ja miten sinne päästäs takasin. Niin varmaan olis hyötyä. Siitä tietynlainen semmonen välittömyys... Välittäminen ois ehkä helpompaa, ku olisit lähempänä niitä ryhmiä. Molempiin suuntiin siis. Ja sit se ehkä vähentäs semmosta tietynlaista kritiikkiä, mitä joskus saattaa tulla. Koska olisi tutumpi kumpaankin suuntaan. Mutta miten sen sit käytännössä toteuttaa, niin se onkin sit se vaikeempi juttu.” (Haastateltava E)

Alaisten ryhmästä ulos joutumisen haasteet alleviivaavat käsityksistä syntyvää tulkintaani siitä, miten esimiehen johtamisen tulee olla jollakin tavalla alaistensa ilmentymä tehtävässään. Jos ei täytä työyhteisön joukossa kasvaneen alaisen hyvin tuntevan ja esimiehen työhön vain työnä suhtautuvan työntekijän roolia, on mahdollisesti vaaravyöhykkeellä. Vaikka ryhmästä ulos joutuminen ei todellisuudessa lopputulokseen varmaankaan dramaattisesti vaikuta, rikkoo se mahdollisesti jollakin tavalla jonkinlaista ”aliupseeri aliupseerin unelmaesimiehenä” -harmoniaa. Tein tämän tulkinnan siitä, miten aliupseerit kertoivat käsityksiään muiden henkilöstöryhmien johtajien mahdollisuuksista edes olla osana alaisten ryhmää. Sitä pidettiin varsin epätodennäköisenä.

Ryhmät käsitteenä nousivat kaiken kaikkiaan keskusteluissa esille oikeastaan vain suhteessa johtajan paikkaan alaisten muodostamassa suuressa ryhmässä. Aliupseerit eivät nostaneet esille siten organisaation virallisia ja tai epävirallisia ryhmiä mitä on yleisesti pidetty esillä erityiset ihmissuhteiden koulukunnan nostattamassa keskustelussa (Scott 2003, 59). Mahdollista on, että organisaation ryhmät eivät ole aliupseerien mielestä merkityksellisiä asioita johtamisen kannalta tai sitten asia ei vain tullut haastattelussa mieleen.

6.4.2 Kiireistä sotilasilmailua

Aliupseerit kertoivat työnsä kiireellisyydestä monipuolisesti. Samalla he kuvasivat sitä, minkälaista koko sotilasilmailu vaikuttaa tällä hetkellä olevan. Näitä molempia tekijöitä tarkastellessani heidän käsityksissään johtamisestaan näyttäytyi tulkintani mukaan keskeisellä tavalla se mitä työyhteisön työ tällä hetkellä on.

”Et sitten täytyy tietysti osata myöskin noukkia tietyis tilanteissa se asiansa osaava tekijä. Että se nopeuttaa sitä läpimenoa, vaikka totta kai olis näin homogenian kannalta herkullisempaa, niin teettää aina eri ihmisellä samaa työtä, että kaikille tulis sitä osaamista. Mutta nykyssä resurssipaineessa, kun asioita pitää saada aikataulun mukaan eteenpäin, niin siinä on viisasta käyttää sitä, joka sen on tehnyt ennenkin.” (Haastateltava B)

Työ on jatkuvaa aikataulupaineessa ja kovissa vaatimuksissa vähäisten resurssien kanssa kamppailemista. Aliupseerit halusivat täyttää omia ihanteitaan johtajina johtamalla tasapuolisesti ihmisiä ja laajentamalla työtehtävien kierrättämisellä alaistensa osaamista. Tämä ei valitettavasti ole aina mahdollista. Aliupseerien käsitysten mukaan esimiehet joutuvat valitsemaan usein tehtäviin sen parhaan taitajan, jotta tehtävä tulee erityisen nopeasti suoritetuksi. Kehitys johtaa kierteeseen, jossa näkymät alkavat olla uhkaavia kaikkien jaksamisen kannalta. Virka-aika ei tahdo riittää työtehtävien tekemiseen ja ylitöitä syntyy jatkuvasti osassa tehtävistä.

”Me eletään niinku silleen, että tää homma pysyy turvallisena ja se pysyy, sanotaanko nyt, moderately mielenkiintosena, siis, et siihen säilyy semmonen halu, tahto, tehdä sitä. Sitä ei sais polttaa loppuun. Ja mua on pelottanu tässä, et se kynttilä palaa nyt molemmista päistä ja se epä mukavuusalue muuttuu pikkuhiljaa siks normaali, uusi normaa, mistä puhutaan tuolla muissa operatiivisissa ympäristöissä. Niin se ei saa olla tällä resurssilla pysyvä olotila. Sit me mennään kohti sitä jaksamisen loppua” (Haastateltava B)

Jaksaminen saattaa loppua nykyisellä tahdilla aliupseerien käsityksissä jossakin vaiheessa. Kuten edellisessä sitaatissakin mainittiin kiinnostus alkaa vähentyä myös alaisilla. Kun monipuoliset työtehtävät vaihtuvat saman tehtävän jauhamiseen päivästä toiseen, alkaa suurin into työn tekemisestä kadota. Tilannetta ei helpota se, että kiireessä tehtävät suunnitelmatkin aiheuttavat usein muutoksia päivärytmeihin, jolloin osa suunnitelmallisestakin johtamisesta menetetään. Esimiehen kiireinen työ kuvaa siten hyvin myös alaisen tilannetta, jossa alainen joutuu mukaan johtajien johtamisen poukkoiluun entistä useammin.

Poukkoileva johtaminen ei perinteisesti ole sopinut lentokonetyön luonteeseen oman kokemukseni mukaan. Sotilasilmailussa on varsin omintakeinen kulttuuri, joka on mielenkiintoinen yhdistelmä sotilasorganisaatiota ja kansainvälisen ilmailun kulttuuria. Ilmavoimissa se näyttäytyy oman kokemukseni mukaan selvästi rennompana sotilaallisuutena, mutta tinkimättömänä ammatillisuutena lentokonetyötä kohtaan. Tarkasti normitettu lentokonetyö tehdään usein varsin tarkasti ohjeita noudattaen ja työn vaativuuden takia asemasta osana ilmailutyötä ollaan vähintään salaa ylpeitä. Toiminnan luonnetta perustellaan aliupseerien käsityksissä useimmiten lentoturvallisuudella, jolloin lennolle lähtevä eversti joutuu olemaan nöyränä koneen miehistöstä vastaavan kersantin edessä konetta lennolle vastaan ottaessaan. Jos kone ei ole tehtäväkelpoinen kersantin mielestä, siinä ei everstin eikä kenraalin sana paina sen enempää.

Aliupseerien käsityksissä Ilmavoimien organisaatiokulttuuri on muita puolustushaaroja lähempänä siviiliyhteiskunnan yrityskulttuureja. Ihmetystä muissa puolustushaaroissa arveltiin tulevan myös siitä, että Ilmavoimien organisaatioissa ylivääpelin alaisuudessa jaoksessa saattoi olla esimerkiksi kapteeni. Ilmavoimien lentokonetyön kulttuurissa on usein tilanteita, joissa johtajaksi ei valita sotilasarvoltaan korkeinta vaan se joka tehtävän osaa sillä hetkellä parhaiten hoitaa. Korjaamoympäristössä on siis täysin normaalia, että huoltoryhmää voi johtaa jopa siviili kaikkien alaisten ollessa sotilaita.

Keskeinen osa sotilasilmailua on sitä tekevien keskuuteen muodostunut henki. Henki on Ilmavoimissa aliupseerien käsityksistä syntyvän tulkintani yhteistä tuntemusta siitä, että *”teemme erikoista työtä yhtenä maailman parhaista tässä ammatissa”*. Tutkimuksen kohteena olevat aliupseerit ovat käsitykseni mukaan hyviä tämän hengen ilmentymiä omista käsityksissään. Henki oli heidän mukaansa puolet koko esimiehen työstä.

”Onhan se jäätävän tärkeä. Siis sehän on puolet sun omasta työstä. Et kun sä saat luotua siihen porukkaan sen tunteen siitä, että me tässä ja yhdessä tehdään ja porukalla hoidetaan hommat ja valmista tulee, niin totta kai se helpottaa myöskin sitä omaa työtä. Sillon sä voit tietää, et kun tälle työryhmälle annat tän homman, niin he tekee sitä kiillottaakseen myöskin omaa kilpeään. Et heidän se oma yhteenkuuluvaisuuden tunne ja sen oman yksikön ylpeys, niin kulkee siinä edellä. Ilman muuta helpottaa, et heti kun tämmönen henki pystytään luomaan, mihin tahansa joukkoon, niin se totta kai vaikuttaa siihen johtamiseenkin. Se helpottuu sillon.” (Haastateltava B)

Kuten edellinenkin sitaatti tiivistää yhteishengessä on viime kädessä kuitenkin kyse oman ryhmän tilanteesta. Yhteishenki synnytetään oman joukon sisälle jollakin keinolla, minkä

avulla ollaan jollakin tavalla muita erilaisia. Tietysti henki näyttäytyy ulkopuolisen silmin yleisempänä tilanteissa, joissa yhteinen paras voi olla jopa esimerkiksi Ilmavoimien paras. Niissäkin tilanteissa oman kokemukseni mukaan alaisten mielissä esimerkiksi vapaaehtoisuus erikoisiin työaikoihin ja sen myötä tulevat kehut halutaan kohdistaa ennemmin omalle joukkoyksikölle ja perusyksikölle kuin esimerkiksi Ilmavoimien komentajalle. On siis tärkeää antaa kunnia sille, jolle kunnia kuuluu. Näissä tapauksissa se kuuluu uhrautuvalla työntekijälle.

Hengen synnyttämiseen ja ylläpitämiseen suhtauduttiin aliupseerien käsityksissä monista eri näkökulmista. Pääsääntöisesti haluttiin ajatella, että yhteistä henkeä kasvattavia tapahtumia voitaisiin järjestää työaikana. Työajan ulkopuolelle pidettäviin tilaisuuksiin suhteuduttiin varauksella siitä johtuen, että kaikilla ei niihin ole tasapuolisesti mahdollisuuksia osallistua. Vapaa-ajalla pidettävien tapahtumien todettiin kuitenkin lähtökohtaisesti toimivan hengen rakentamisessa paremmin, sillä sotilasorganisaation tapahtumista tulee helposti jäykempiä ja virallisemmista, mikä ei ole omiaan synnyttämään keskustelua työyhteisön kesken. Mitä isompi tilaisuus, sen vaikeampaa yksittäisen sotilaan on myös avata mieltään julkisen arvioinnin kohteeksi.

Kaksi aliupseeria nosti hengestä puhuttaessa esille myös sotilaallisuuden osana yhteishengen kasvattamista. Muodostin oman tulkintani heidän käsityksistään koskemaan osin kaikkia aliupseereita, sillä loput kolmekaani eivät sotilaallisuuden merkitystä erikseen kieltäneen käsityksissään.

”Siitä tulee sitä me-henkee. Mun mielestä se on sitä yhteenkuuluvaisuutta. Yhtenevä ulkoasu, yhteneväiset merkit ja tunnukset, omat miehet, omat asiapaperit. Niinku sanoin, niin tää on vähän semmonen kaksteräinen miekka, et se sotilaskuri ja järjestys, niin se tiettyyn rajaan asti on äärettömän hyvä asia ja tiettyyn tasoonsa.”...”emmä anna itsellenikään anteeksi sitä, et mä lähen parta ajamatta ja homssusena töihin. Et se myöskin osottaa jotakin siitä itsekurista ja tosta niinku sotilaallisuudesta.”...”Siis tää on sitä esimerkillä johtamista osin.”...”Mutta tota, se on meidän säännöstössä ja se on meidän koodia. Se on maailmanlaajunen asia.”...”Niin sillä omalta osaltaan kerää myöskin sit sen luottamuksen siihen toiseen ihmisen. Niinku nyt jossain yritysmaailmassa, niin jos ollaan pelkis farkuis ja t-paidas, niin se on eri asia ku puku päällä ja solmio kaulassa.” (Haastateltava B)

Sotilaallisuus sopivassa suhteessa lisää siis aliupseerien käsityksissä henkeä. Tyylikkäänä esiintyminen ja ulkonäöstään organisaatiokulttuurin vaatimusten mukaisesti huolehtiva työntekijä näyttää arvostustaan omaa tehtävänsä ja muita työyhteisön jäseniä kohtaa. Aliupseerien käsityksissä yhden ihmisen vääränlainen toiminta voi aiheuttaa kolhua koko

joukon toiminnalle. Tästä syystä esimiesten tulee edustaa jollakin tavalla työyhteisön ihannetta ja myös osaltaan valvoa ihanteen säilyttämistä alaisissaan.

Edellisessä sitaatissa tulkittavista yksityiskohdista lukija saa kuitenkin kuvan ehkä keskimääräistä sotilaallisemmasta aliupseerista Ilmavoimissa oman kokemukseni ja aineistosta tehdyn tulkintani mukaan. Muut aliupseerit eivät nimittäin olleet tulkintani mukaan niin kiinnostuneita sotilaallisuuden ulkoisten merkkien esille tuomisesta. Tulkitsin aineistosta huoliteltua ulkoasua ja tyylikästä käytöstä syvällisempää merkitystä sotilaallisuudesta löytyvän kuitenkin sotilaalle kuuluvien ikävämpien töiden kunniallisesta suorittamisesta. Vaikka sotilaan työt eivät olisikaan aina niin mukavia tai mielenkiintoisia, oli ne esimiesten mielestä kuitenkin hoidettava. Esimiehiltä ei herunut armoa alaisille, jotka eivät enää olisi olleet niin innostuneita sotilaan töistä.

”Mutta sotilaalla mä ainakin itte lähtisin siitä, että kyllä nyt joku sotaharjoitus on vuoteen käytävä, vaikka se ei mielekästä oo. Sen takia, että se sodanajan tehtävä pysyy mielessä ja harjaantuu siinä.” (Haastateltava D)

Aliupseerien käsityksissä sotilaan tulee osata myös sotilaan työt. Kuten edellisessä sitaatissa mainitaan työntekijöitä tarvittaessa vaikka käsketään harjaantumaan poikkeusolojen tehtävissään. He ymmärtävät hyvin osin omasta kokemuksestaankin, että sotilaan työt eivät aina ole kivoja. Kuten yksi aliupseeri sanoi, *”tää on vielä organisaatio, jossa sitä kivuutta ei varsinaisesti edes etsitä kauheesti.”* (Haastateltava B).

Sotilaan töihin liittyy myös tilanteita, joissa aiemmin esille tuotu hienovaraisempi vuorovaikutus ei ole enää ajankohtaista. Primitiivistason reaktioita aiheuttavissa tilanteissa on siten myös käytettävä osin primitiivisiä menetelmiä. Tällöin alaiset tekevät mitä käsketään ilman vastalauseita eikä esimies jätä minkäänlaista vaihtoehtoa olla tekemättä alaisen omasta mielestä vastenmielisiä asioita. Tätä taistelukentän karua maailmaa on joskus myös harjoiteltava ja se voi tulla eteen myös vaikkapa onnettomuuden myötä, jolloin on vain toimittava.

”On sitten taas jotain töitä meilläkin minihinkä ne ihan kaikki hivelevän käytöksen jutut sovellu ollenkaan. Että sitten on jotain juttuja, mitkä pitää johtaa aika lailla brutaalisti.” (Haastateltava A)

Aliupseerien käsityksissä oli esillä se, että vaikka he tavallisesti johtavatkin ihmisiä varsin pehmeällä otteella, on tarvittaessa mahdollista johtaa myös jyrkemmin. Tilanteen vaatiessa

aliupseerien käsityksissä oli mahdollista johtaa hyvinkin brutaalisti ja alaisetkin kyllä ymmärtävät tällaisissa tilanteissa valitun johtamistavan ilman ongelmia. Osa esimiehistä oli kuitenkin työntekijänä jo niin tottunut rennompaan organisaatiokulttuuriin, että heillä oli selvästi paljon miettimistä asemaansa liitettyjen arkisten sotilaallisten vaatimusten suhteen.

”Ehkä sitä oon miettiny ite niinku omaa persoona johtamisessa, ja nyt kun tätä keskustelua käytiin, niin tulee se oma niinku persoona siinä, että onko niinku sotilasorganisaatiossa, sitä oon pohtinu, että onko sotilasorganisaatiossa ite liian tavallaan siinä keskustelevassa pehmeissä arvoissa. Pitäskö enemmän olla jyrkempi käskyttäjä. Mutta taas ite oon peilannu sieltä kasvatuksesta asti, ku oon (entinen perusyksikkö) lähteny tähän työyhteisöön, niin meillä taas liian jyrkillä kannanotoilla, käskyillä ja noilla niin tapetaan taas lentoturvallisuuspuolta.” (Haastateltava D)

Ilmavoimien omintakeinen yhdistelmä turvallista ilmailua ja sotilasorganisaatiota tiivistyy useimmiten aliupseerien käsityksissä lentoturvallisuuteen. Lentoturvallisuuden eduksi ei ole se, että työntekijä ilma-aluksella toimiessaan tarvitsee miettiä, että voiko hän myöntää virhettä rankaisemisen pelossa tai voimakkaan auktoriteetin painostuksesta tekee huolimattontaa työtä. Turvallisen toiminnan takaa aliupseerien käsityksissä karrikoidusti se, että jätetään turha sotilaallinen pökkurointi muille puolustushaaroille ja ollaan ylpeitä omista oikeista operatiivisista töistä. Jatkuvat operatiiviset tehtävät konkreettisine tapauksineen, joita mediasta voi lukea usein ilmatilaloukkauksiin liittyen, pitävät työyhteisössä yllä henkeä todellisista sotilaan töistä jo rauhan aikana (vrt. Hokkanen 2011, 94–95). Johonkin sotilasorganisaation epäsotilaallisuuden ja ammattiylpeyden raja on kuitenkin vedettävä. Aliupseerien käsityksissä ollaan nyt jo lähestymässä hyvän maun rajaa.

”Meillä on aika rentoa tää homma, et jos tääkin vielä päästetään rennommaksi kun nyt, niin sitten tää ei ole enää sotilasorganisaatio. Kyllä mä niinku puhuttelen ihmisiä sillä mielellä ja meillä on varusmieskoulutus-velvotteita ja muita. Se kuuluu siihen sotilasympäristöön se tietty sotilaskuri ja sen noudattaminen.” (Haastateltava B)

Edellisessä sitaatissa aliupseeri viittaa liiallisen rentouden voivan koitua turmioksi. Koulutettavat varusmiehetkin tottuvat lentokonetyössä olemaan enemmän työntekijöitä kuin varusmiehiä. Varusmiehet ovatkin lentokonetoissa suurin rekrytointikanava, jolloin heidän jo varusmiespalveluksessaan mahdollisesti hiipunut sotilaallisuus ulkoisine merkkeineen kertaantuu työhön tullessa entisestään. Tästä syystä haastateltava B toivoi jonkinlaista ryhtiliikettä organisaatioon, ettei toiminnan uskottavuus pitkällä aikavälillä kärsisi.

6.4.3 Ongelmia jarruttamassa

Esimiesten käsityksissä tiivistyy myös työyhteisön ongelmat. Esimies yrittää parhaansa mukaan edustaa työntajaa valtaa pitävänä esimiehenä ja samaan aikaan olla alaistensa puolella alaisten palvelussuhteeseen liittyvissä ongelmissa. Ongelmat johtamisessa muotoutuvat urapolun tehtäväsuunnittelun ja henkilöstöjohtamisen ympärille.

Aliupseerien keskeinen haaste sotilasilmailussa on selvän urapolun puuttuminen. Erilaisia ihmisiä erilaisin lahjakkuuksin kasvaa työyhteisössä kohti tulevaisuuttaan ilman tietoa hänelle suunnitelluista tehtävistä. Lahjakkaat ihmiset turhautuvat, kun työnantaja noudattaa virkaikäjärjestystä tehtäviin valitsemisessa. Tällöin jopa tehtäviin haluttomia pakotetaan etenemään, vaikka nuorempia ihmisiä olisi tehtävästä aidosti kiinnostuneina.

”Ja tämä ois nyt se pointti, mitä mä haen niinku johtamisessa, et meidän järjestelmässä mennään vuorossa seuraavaan johtajaan. Ei niin, vaan Puolustusvoimissa pitäis pystyy siihen, että katotaan, kuka on soveltuva asiantuntijatehtävään, kenellä on lentokoneasiantuntijuus vahva laji, ja se pystyy toteuttamaan sen asiantuntijatehtävän. Ja kenellä on taas vahva laji persoonana siihen henkilöstöjohtamiseen, kun ei me kaikki olla hyviä johtajia. Niin haettas sieltä se valintakriteerit siihen vuorossa seuraavalle niin sanotusti henkilöstöjohtajalle tai sitten asiantuntijalle. Se ois ainakin oma niinku vahva näkemys siihen, että meidän pitää Puolustusvoimissa niin organisaationa tuntea ne hyvät ja vahvat henkilöstöjohtajat ja asiantuntijat.” (Haastateltava D)

Valintaa pitäisi aliupseerien käsityksissä tehdä ainakin henkilöstön johtamiseen kykenevien ja voimakasta lentokoneammattitaitoa kohtaan kiinnostuneisiin tuleviin asiantuntijoihin. Valintoja ei nyt tehdä ainakaan niin, että ne olisivat kaikilla asianosaisilla tiedossa. Tilanteen epäselvyys näkyy niin hakeutumisena jatko- ja täydennyskoulutuksiin kuin yksittäisten alaisten positiivisiin tulevaisuuden näkymiin. Jatko- ja täydennyskoulutuksiin hakeutumisen kiinnostuksessa näkyy oman kokemuksen mukaan voimakkaasti se, että työnantaja ei osoita työntekijälle selvää suunnitelmaa koulutuksen jälkeisistä tehtävistä. Tällöin koulutus tuntuu turhalla ajan haaskaukselta, kun opinnot pitää vielä suorittaa toisella paikkakunnalla arkiviikkojen vieressä poissa kotoa.

Tilannetta ei ainakaan helpota se, että organisaatiossa ei aliupseerien käsitysten mukaan osaa hyödyntää luottamusmiehiä myös työnantajan käytettävissä olevina asiantuntijoina työ- ja palvelussuhteeseen liittyvissä asioissa.

”Niin kyllä tää organisaatio luvattoman vähän käyttää hyväkseen sitä järjestelmää.”...”Ei tarvii olla mitään ongelmaa. Mun mielestä se on paska homma jos se aina se ensimmäinen yhteydenpito on se että joku asia on perkelöityny ja on niinkun se ongelma. Et kun hemmetin moni ongelma voitaa välttää kun asiat juteltas, että mikä siellä piilee siellä. Koska kyllä ne luottamusmiehet aika hyvin tietää, että mikä siellä ihmisiä kaivertaa.”...”Sitä kannattas raakasti käyttää työnantajankin hyväkseen, kun meillä kerran semmosia saa siellä olla ja ne siitä saa ihan kohtuullisen korvauksen.”...”Et siinä on kyllä tällä esimiesportaalla työpaikoilla opittavaa, että se ei oo vaan riittäväline (naurua) se luottamusmies siellä. Vaan kun sen kanssa tekis hyvää yhteistyötä ja juttelis niitä asioita. Niin kyllä ois 100 kertaa helpompi hoitaa asioita ja hoitaa ne etupeltoon pois” (Haastateltava A)

Luottamusmiehet ovat hyvin selvillä työntekijöiden tilanteesta. Puolustusvoimissa luottamusmiehillä on aliupseerien käsityksissä jonkin verran erilainen rooli työyhteisössä verrattuna esimerkiksi yritysmaailmaan. Puolustusvoimissa luottamusmies ei ole niin vahvasti työnantajaa vastaa, vaan enemmän myös työnantajan käytettävissä olevana ammattilaisena. Heitä ei vain käytetä tässä roolissa riittävän hyvin.

”...(viittaus yritykseen) niin siellä mä tavallaan ymmärrän se työnantajanki näkemyksen. Et se on paha peikko siellä työporukassa se. Että se lyö hanskat tiskiin ja äijät lähtee lakkoo, tekee työnseisauksen ja muuta. Se on vähän eri rooli. Meillä se on taas enemmänkin sellanen henkilöstöalan osaaja kumminkin siellä. Ja kun se tietää, kuulee niistä ongelmista ja sellasista mitkä vielä ei oo räjähtäny käsiin.”...”Ja yhteydenpito helpottuukin sitä myöten kun kumpikin tietää, että näistähän voi keskustella näistä asioista muutenkin kun virallisen paperin kautta. Sitä kyllä työnantajakin sais käyttää enemmän hyväkseen sitä osaamista. Kun taas sitten niille koulutetaan todella paljon näitä asioita sen organisaation kautta, koska ei PV sitä koulusta tarjoo. Että kun se kumminkin valitaa sieltä työporukasta sitten ja yleensä missä toimitaan vuosikaudet niissä hommissa. Niin siinä kerkii kyllä jo jonkinmoista kurssia saada ja ne yleensä tietää ne kaikki VESSi muutokset ja muut, että mikä vaikuttaa.” (Haastateltava A)

Luottamusmiesten ammattitaitoaan olisi järkevää siksi käyttää ennen tilanteen eskaloitumista, jolloin välttyttäisiin suurimmilta ylilyönneiltä vuorovaikutuksessa ja muissa tiukkoihin tilanteisiin liittyvissä asioissa. Henkilöstöjohtamisen ongelmat näkyvät alaisille pahimmillaan siinä, että yhden allekirjoituksen puuttuminen maksaa työntekijälle satoja euroja kuukaudessa useiden kuukausien ajan. Esimiesten käsitysten mukaan käsittelyajoissa puoli vuottakin voi olla lyhyt aika. Ongelmat kilpistyvät esimiehen tehtävässä, johon ongelmat molemmista suunnista helposti kertyvät. Työnantaja odottaa esimiehen pitävän alaisensa kurissa ja alainen odottaa esimiehen hoitavan tilanteen tappioiden minimoimiseksi.

6.4.4 Johtamistyylinä tehtävätaktiikka

Edellisissä luvuissa lukijalle avautui pieni osa siitä rauhan ajan ympäristöstä, missä aliupseerit tekevät työtään. Käsityksissä ei puhuttu juurikaan sotilaan työhön olennaisesti liittyvistä operatiivista tehtävistä eikä toiminnan harjoittelusta poikkeusoloja varten. Näitä asioita en aliupseereilta edes kysynyt, jotta pystyin pitämään haastattelut matalamman tietoturvaluokituksen tiloissa ja erityisesti siitä syystä, että tutkimukseni olisi mahdollista julkaista julkisena. En ota siten kantaa siihenkään asiaan, kuinka suuri merkitys aliupseerien valitsemalle johtamistavalla edellä mainituilla operatiivisilla asioilla on ollut. Johtamistavalle löytyy kuitenkin käsityksistä mielestäni erittäin loogisia näkökulmia, miksi aliupseerit ehkä ovat päätyneet nykyiseen tapaansa johtaa. Tärkeimmät syyt ovat edellisissä luvuissa esittämäni kiireinen lentokonetyö ongelmiseen ja esimiehen asema osana työntekijöiden ryhmää. Vaikka Mälkin (2009, 119) mukaan tehtävätaktiikasta ei saisi puhua johtamismetodinä sanan yksilön luovuuden rajoittamiseen viittaavana ilmaisuna, tulkitsin tehtävätaktiikan olemusta aliupseerien näkökulmasta silti enemmän säännönmukaisen tyylinä kuin pelkästään filosofisempana olemuksena.

Aliupseerit kuvailivat käsityksiään tavastaan johtaa monipuolisesti. He käsittelivät aihetta tulkintani mukaan paljon myös muissa yhteyksissä kuin varsinaisesti johtamistyylistä puhuttaessa. Tässä näkyi edelleen monissa kohdissa se, miten vaikeaa heidän oli jäsentää tyyliään teoreettisemmista lähtökohdista. Keskusteltaessa aliupseerien tavoista johtaa, kaikki eivät nimenneet johtamistyyliään kategorialle antamani nimen mukaisesti. Niidenkin aliupseerien käsitykset, jotka eivät tyyliään osanneet nimetä, olivat kuitenkin kuin suoraan mainitun johtamistavan ohjesäännöstä. Yksi aliupseeri käytti termiä tehtäväjohtaminen, mitä on johtamistavasta useammin siviiliyhteisöissä keskustellessa käytetty (vrt. Mälkki 2009, 125–127). Yksi aliupseeri käytti suoraan nimitystä tehtävätaktiikka, josta hän oli hyvin selvillä jopa johtamistavan historiallisista lähtökohdista jollakin tasolla.

”Siinä on niin kovalla kokemuksella oleva ryhmänjohtaja, et se tietää ihan tasan kyllä mitä hänen pitää tehdä ja miten hänen ryhmän pitää toimia. Et mä vaan syötän sinne sitten lisää töitä.”...”se on semmosta saksalaistyyppistä tehtävätaktista johtamista. Mä annan tehtävän ja ne hoitaa. Ja ei mun tarte puuttua siihen miten ne hoitaa sen.” (Haastateltava E)

Tehtävätaktiikalle on tyypillistä aliupseerien käsityksissä johtajan rooli enemmän resurssien tuottajana ja ohjaajana kuin käyttäjänä. Tehtävätaktiikassa esimies määrittää suunnan ja määrittää joitakin reunaehdoja kuten aikataulua tehtävän toteuttamiseen. Tehtävätaktiikan idea

on siten viedä toteuttamisen tavan päättäminen mahdollisimman lähelle toteuttajaa, jolla on yleisesti ottaen paras käsitys parhaasta tavasta toteuttaa vaatimus. Olennainen osa tehtäväaktiikkaa on myös se, että esimies ottaa alaiset mukaan hyvin aikaisessa vaiheessa jo resurssien suunnitteluun, mikäli se vain on mahdollista. Esimies luottaa tällöin siihen, että alaiset tietävät häntä paremmin työn yksityiskohdat.

”Jos siihen on mahdollisuus, niin vähän heittää niinku palloa sinne alaisille, että hei, että ois hoiettava tuommonen homma, että mitenkä näätte parhaaks sen hoitaa. Ja sit sieltä tulee feedbackia taas alaspäin, että hei, että me voiaan ottaa tuosta nuo ajoneuvot ja käyä niillä tekee, ja käviskö, että tehään huomenna se pois, että meil ei oo niinkään niitä töitä. Haen sitä, että ite niinku en välttämättä tiä kaikkea, mitkä siihen liittyy. Niin sitten se tiimi, kuka siihen käsketään siihen tehtävään, niin ne antaa feedbackia vähän, että mikä heidän mielestä ois se paras ja tehokkain tapa tuua se asia ja tehdä, hoitaa se homma.” (Haastateltava D)

Haastateltava D:n esittämä tilanne on suoraa seurausta siitä, että esimies ei voi välttämättä pitää enää itseään alaisten tavoin tietoisena työn kaikista ammatillista tietoa vaativista yksityiskohdista. Organisaation rakenteessa on useita erikoistyötä tekeviä ryhmiä, joiden työtä esimies ei välttämättä ole koskaan tehnyt. Nämä tekijät tulevat suoraan lentokonetyön teknisestä luonteesta, joka vaatii useimmilta työntekijöiltä erikoistumista työn johonkin osa-alueeseen. Asiaa ei helpota se, että alaisten useamman vuoden kokemuksen vaativien töiden omaksuminen esimiestehtävään siirtyessä muuttuu siten mahdottomaksi. Edellä kuvattu tilanne yhdistettynä kiireeseen pakottaa esimiehen johtamaan hyvin monissa tilanteissa tehtäväaktiikalla.

Aliupseerien käsityksen tehtäväaktiikastaan ovat tulkintani mukaan lähimpänä Mälkin tulkintaa von Lossowin tehtäväaktiikasta (Mälkki 2009, 105–109). Von Lossow tehtäväaktiikassa on Mälkin mukaan keskeistä ”annettu tehtävä, toimivalta tehtävän toteuttamiseksi sekä alaisen vastuuntuntoisuus tehtävän täyttämässä” (Mälkki 2009, 106). Nämä tekijät ovat aliupseerien käsityksissä hyvin esillä kuten myös alaisten osaamisen huomioiminen yksityiskohtien suodattamisessa tehtäviä antaessa (Mälkki 2009, 107).

Tehtäväaktiikalle on ominaista aliupseerien käsityksissä, että asiat etenevät aivan toisenlaista reittiä mitä esimies on kuvitellut asian menevän. Taitavasti käytettynä johtamistapaa voi soveltaa jopa palavereissa, mistä yksi aliupseeri kertoi esimerkin.

”On siinä sellasia tilanteita joskus, että ku ite aattelee, että minkälainen palaveri pitäis olla, sitte ku se lähtee eri urille. Siinä kohtaa on itellä aika lailla semmonen paikka, että hetkinen. Mä en saa keskeyttää tätä, vaan nyt täytyy antaa

mennä näin. Jostai tulee semmonen päähän, että vaikka mennää eri reittiä kuin mitä mä ajattelin, niin tää menee kuitenkin ihan hyvin maaliin tää tilanne. Niin se pääsääntöisesti on, kun siinä vaa maltaa ite siinä tilanteessa, että ei rupee kääntämää, vääntämää sitä toiseen suuntaan sitä tilannetta.” (Haastateltava C)

Kuten edellinenkin esimerkki asiaa avaa tehtäväaktiikassa korostuu esimiehen persoonalta vaaditut ominaisuudet vuorovaikutukseen liittyen, joista kirjoitin aikaisemmin luvussa 6.1.1. Esimiehelle ei pitäisi syntyä tilannetta, missä alainen ei kykene kertomaan tilanteestaan. Vuorovaikutuksen on pakko onnistua, koska esimiehellä ei kaiken työn kiireen keskellä ole aina edes mahdollista mennä tarkistamaan miten asiat sujuvat.

”Niin (herra x:llä) on vähän sitä vikaa ollu aikasemmin että se halus pitää kaikki, langat käsissään vähän liikaakin”... ”Mut se nyt on hänen huono tapansa. Mä en pystyisi sit siihen. En mä haluakaan. Mulla on muutakin tekemistä, kuin vahtia kaikkien tekemistä. Sen täytyy niin päin mennä, että jos on tehtävän saanut niin sen hoitaa. Sitten jos se pitää yksilöidä, että mistä mä tiedän et se on hoitanu sen, se sanoo sen.” (Haastateltava C)

Esimiehen ei siis tule edes yrittää pitää kaikkia lankoja käsissään johtamisessaan. Kuten lukija voi edellä kirjoitetusta päätellä, tehtäväaktiikka vaatii onnistuakseen hyviä johtajia alempana organisaatiossa ja voimakasta luottamusta alaisiaan kohtaan. Tehtäväaktiikka vaatii onnistuakseen myös ennustettavuutta esimiehen johtamisessa, että hän ei lähde muuttamaan kerran valittua tyyliään. Tehtäväaktiikka johtamistapansa on myös opetettava kaikille alaisille, sillä se ei välttämättä ole se ihmiselle luontaisin tapa toimia varsinkaan sotilasorganisaatiossa.

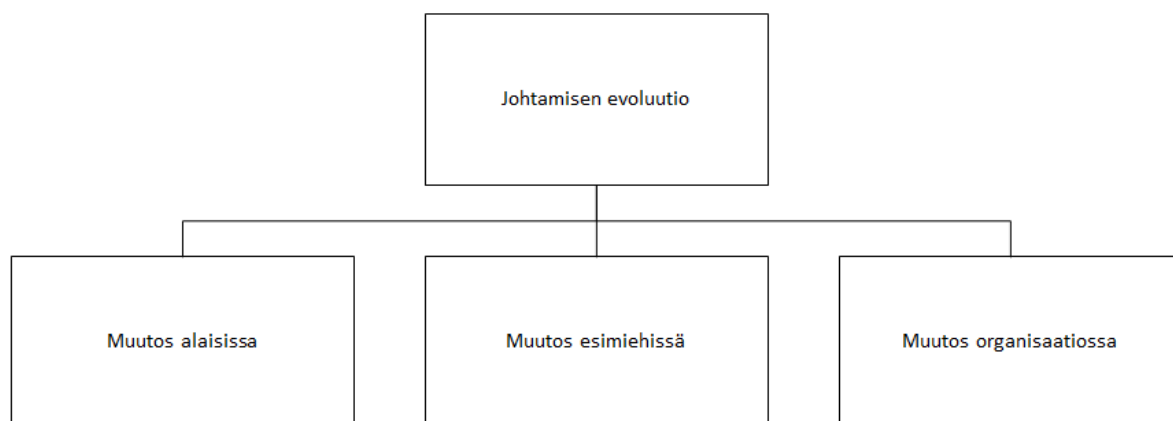
Olennaista tehtäväaktiikassa on myös saada alaisille selvä ymmärrys siitä, millä tasolla päätöksi ja linjauksia voidaan tehdä. Tehtäväaktiikka olisi oman käsitykseni mukaan sovellettavissa menestyksekkäästi myös yritysmaailmaan monilla toimialoilla, mutta vielä sitä ei valitettavasti akateemisessa keskustelussa havaintojeni mukaan kovin paljoa esiinny. Lukijaa kannustan paremman tulevaisuuden toivossa ottamaan selvää, miten omassa organisaatiossa tehtäväaktiikka voisi hyödyntää. Kaikista edellä mainituista tekijöistä kuvauskategorian sisällä piirtyy aliupseerien käsityksistä itsestään ja alaisistaan hyvä kuvaus sotilasilmailusta Ilmavoimissa. Siksi aliupseerin johtaminen on työyhteisönsä artefakti.

6.5 JOHTAMISEN EVOLUUTIO

”Et se semmonen perinteinen, että sotakoulussa on opetettu puhumaan kovalla äänellä ja korostamaan R-kirjainta niin se ei enää tämän päivän maailmassa ehkä lennä kauheen pitkälle.” (Haastateltava B)

Ympärillämme olevaa yhteiskunta muuttuu jatkuvasti. Muutokset heijastuvat myös johtamiseen, mistä olemme vuoden 2017 ja 2018 aikana saaneet lukea mediasta #metoo -kampanjan myötä syntyneisiin kohuihin erilaisten ihmisten tavoista johtaa. Jollakin tavalla vallitsevan tai yleisesti hyväksyttyjen johtamisparadigmojen tai johtamistyylien voidaan sanoa heijastavan senhetkistä aikaa.

Muutos on nähtävissä myös Puolustusvoimissa. Puolustusvoimat muuttuu ehkä hitaasti, mutta muuttuu muun yhteiskunnan perässä joka tapauksessa. Muutos on näkynyt ja näkyy myös aliupseerien työssä. Aliupseerien johtamismaailmassa johtamisen muutos on pääsääntöisesti positiivinen asia.



Kuvio 11. Johtamisen evoluutio -kuvauskategoria.

6.5.1 Muutos alaisissa

Käsittelimme haastattelussa alaisten muutosta johtamisen näkökulmasta kovin vähän. Alaisia toki käsiteltiin runsaasti luvussa 6.2, mutta varsinaisesti johtamisen muutokseen aliupseerit eivät paljoa kantaa ottaneet. Suurin osa aiheeseen liittyvistä käsityksistä linkittyi yhteiskunnalliseen muutokseen, mikä on näkynyt alaisissa samalla tavalla kuin muussa yhteiskunnassa. Tämä aihe olisi voinut olla myös osana lukua 6.2 toisella tavalla järjestetyssä kategorioissa, mutta painotin nyt siinä luvussa asioiden näkökulmaa tällä hetkellä ja yleisinä käsityksinä. Johtamisen muutos alaisten suhteen nousi aihekokonaisuutena esille erityisesti kielen käytön näkökulmasta.

"Ei se pakollista välttämättä oo, mutta se on aika normaalia, että muutut. Ja kylhän muutos sinänsä on siinä mielessä... muutosta on aina, että yhteiskunta ympärillä muuttuu. Ja arvot muuttuu. Mitäpä nyt ihan viime aikoja keskusteluja, joissa mennää keskusteluun siitä, että voiko sanoo "mies ja nainen". Voiko sanoo "tyttö ja poika". "Hei tytöt, nyt mennää tänne" tai "pojat., Se oli mun

nuoruudessani täysin tyypillistä. Nyt sitä ei saisi sanoo enää koulussakaa, että ”hei tytöt” tai ”pojat”, niin kyllähän se muuttuu. Sillon ihmiset joutuu muuttaa omaa käytöstään ja pitää muuttuu. Toinen asia on tää vaikka nyt seksuaalinen ahdistelu, niin kyllähän senkin taso on muuttunu. 30 vuoden aikana. Se on ihan käsittämättömästi muuttunu. Kuinka sitä pystyy tänä päivänä puhumaa ihmisille, mitä on aikasemmin puhuttu, ettei siitä tuu ahdistelusyyte tai joku muu vastaava.” (Haastateltava C)

Muutos alaisissa nousee esille vuorovaikutukseen liittyvinä asioihin, sillä kielen käytön on pitänyt moninaistuvassa yhteiskunnassa muuttua asiallisemmaksi. Vanhimpien vastaajien ajoista heidän aloittaessaan työt sukupuoliroolit ovat laventuneet, valtavirrasta poikkeavasta seksuaalisesta suuntautumisesta ei välttämättä enää tehdä numeroa ja Puolustusvoimiin on päässyt töihin myös naiset sotilaina. Alaisten joukko on siten oletusarvoisesti moninaistunut runsaasti ja muutoksen pysähtymiselle ei ole näkyvissä mitään merkkejä. Johtamisen on evolutiivisesti pysyttävä mukana kehityksessä ja se on vain positiivista aliupseerien käsityksiä tulkittaessa.

6.5.2 Muutos esimiehissä

Muutos alaisissa on vuorovaikutuksen näkökulmasta suhteessa myös muutokseen esimiehissä. Miten alaiset ihmisinä muuttuvat, siihen esimiehenkin on reagoitava johtamisessaan. Muutosta tapahtuu myös muista syistä kuin johdettavien muuttumisesta. Tässä kategoriassa muutos esimiehessä muodostui erityisesti iän ja vastuun mukanaan tuomiin muutoksiin heidän johtamisessaan.

”Et vastuullisuus, kun lisääntyy riittävään määrään asti, niin kyl se vakavoittaa. Et ihan kaikesta ei enää jaksa laskea leikkiä. Kun nyt vääntää 60 ihmiselle niin työaikalistoja tossa muutamankin kerran, vaikka kokeilee itte sitä, niin se alkaa olee semmonen sudoku, että siin ei enää naurata ketään. Ehkä kaikista vähiten itseä. (Haastateltava B)

Aliupseereissa johtamisen muutos näkyy vakavoitumisena. Enää ei jaksa kuten nuorempana kertoa vitsejä tehtäviä antaessa tai tehdä ylimääräistä työtä alaisten viihtymiseksi. Muutos on aliupseerien mielestä ymmärrettävää, jos se ei kuitenkaan muuta ihmistä persoonana. Muutos kohdistuu siten enemmän johtamisen vuorovaikutukseen, eikä niinkään ihmisen persoonaan. Huono puoli asiassa oli se, että vakavoitumiseen vaikutti edellä mainitussa sitaatissa kerrotulla tavalla työn muuttuminen raskaammaksi. Tähän kehitykseen voi olla osasyys kuvussa 6.4.3 mainitut asia työn kiireestä.

Vakavoitumisen lisäksi aliupseerit kokivat iän tuovan mukanaan malttia johtamiseen. Vanheneminen liitetään useimmiten vahvasti myös kasvamiseen, mutta tulkitsin aineistosta ikään liittyvät muutokset enemmän esimiehen johtamisen muutokseksi tiedon lisääntymisenä kuin persoonan kasvamiseen liittyviksi tekijöiksi. Persoonan muuttuminen hidastuu olennaisesti vanhenemisen myötä, kuten luvussa 6.1.1 esitin aliupseerien käsityksenä. Malti johtamisessa kasvoi, kun kokemuksen avulla ihmistuntemuksen lisääntymisen kautta esimiesten on helpompi luottaa alaisiinsa. Enää ei ole niin kiire hoputtamaan työntekijää työn valmiiksi saattamiseksi tai ylipäättään tarvetta jännittää mahdollista lopputulosta. Kokemus lisää luottamusta ihmiseen. Johtamisessa se näkyy harkinnan lisääntymisenä ja rauhallisuutena.

”Ymmärtää. On se hetki aikaa ajatella. Ei lähe saman tien se sana suusta, vaan pystyt hetken miettimään, mitenkä pureskellaan tää asia ennen kun teet päätöksiä.” (Haastateltava D)

6.5.3 Muutos organisaatiossa

Lentotekniikan organisaatioissa on ollut esimiesten virkauran aikana useita suuria muutoksia. Vanhimmat olivat aloittaneet uransa jo kauan sitten käytöstä poistuneilla ilma-aluksilla ja ylipäättään ilma-alusten sijaintipaikkakunnat ovat kokeneet voimakkaan keskittämisen aallon. Siinä missä lennostossa saattoi olla ennen kahta hävittäjätyyppiä, harjoitushävittäjiä ja yhteiskoneita, ollaan tänä päivänä hyvin keskitetyissä ja useimmiten yhtä konetyyppiä varten viritetyissä ratkaisuissa. Julkisen hallinnon kasvavat tehokkuusvaatimukset ovat tuoneet suuria muutoksia teknisen henkilöstön organisaatioihin, mikä on vaikuttanut johtamiseen monin eri tavoin.

”Et näinhän valtionjohtokin koko ajan kehuu, että tehtävä raskaita päätöksiä, että voimme elää huomennakin. Niin ei se ainakaan helpottunut oo, Et semmonen ihan rai rai hulivilijohtaminen, mitä vielä on esiintynyt varmaan kummankin meidän uran aikana, niin ja nähty itse esimiehiä, jotka ovat sellaisia. Niin se ei ehkä enää kanna hedelmää samalla lailla...” (Haastateltava B)

Jos ennen esimiestehtävään pystyi suhtautumaan jopa rennosti, voi siitä tänä päivänä vain haaveilla. Suorituskykyvaatimukset ajavat johtajat keskittymään työhönsä toimistossaan kaikkine sähköisine raportointivälineineen. Työtä mitataan myös paljon tarkemmin kuin ennen aliupseerien käsitysten mukaan. Esimiehillä on monenlaisia taulukoita täytettävään, millä ylempää työn sujumista seurataan usein varsin numeraalisten tietojen varassa. Organisaatiossa johtaminen on muuttunut siis ehkä enemmän asioiden pyörittelemiseksi tietojärjestelmissä, jos enne vielä enemmän keskityttiin ihmisiin.

Aliupseerit muistelivat menneitä aikoja, milloin oli mahdollista ”jakaa hyvyyttä” työntekijöille esimerkiksi päivän lentopalveluksen peruuntuessa lähtemällä rentoutumaan aivan toisenlaisia töitä tehden. Nämä työt eivät olleet suinkaan olleet mitään aivan toisen toimialan tehtäviä, vaan esimerkiksi tyypillisiä ilmailuonnettomuuksiin liittyviä harjoitteita. Tällaisia aikoja on kyllä itsekkin vaikea kuvitella takaisin saapuviksi nykyisen henkilöstömäärän ja tulostavoitteen summaa tarkastellessa.

”Tämmöstä meil ei ole enää, tämmöstä keino ei oo olemassa. Se on musta hirveen sääli, koska muistan niitä kesäpäiviä, kun todettiin, että hei hyvä keli, lähetääs harjottelee vesipelastautumista tonne sen ja sen mökille. Otetaan makkarat mukaan ja mennään pelastusveneillä sinne ja harjotellaan sieltä. Ja kaikki oli tavallaan plussaa koko organisaatiolle, mutta jätkät oli tietysti pois töistä. Ja palkka juoksi. Tämmöstähän meil ei enää, hyvin vähän on mahdollista harrastaa, jos koskaan.” (Haastateltava B)

Organisaation on muuttunut edellä kuvatusta ajasta paljon. Organisaation ja sen esimiestehtävien luonne on muuttunut myös siitä syystä, että lentotekniikkalentueet perustettiin. Uudistuksen johtamisen kannalta merkittävä muutos oli se, että nyt kaikilla lentoteknisillä joukoilla on lähtökohtaisesti saman aselajin johtajan myös päällikköinä ja komentajina. Aikaisemmin aliupseerien uralla päällikköinä ovat olleet ohjaajat, mikä on aiheuttanut ristiriitoja joukolta vaadittujen tehtävien ja todellisen suorituskyvyn välillä. Nyt ongelmia pitäisi aliupseerien käsitysten mukaan olla vähemmän, kun saman aselajin johtajia on samalla tasolla päättämässä suorituskyvyn käytöstä.

Positiivisin muutos organisaatiossa on johtamisen kulttuurin liittyvä asia kiitoksen antaminen. Aikaisemmin ei ole ollut tapana kiittää työntekijöitä työssä kovin usein. Muistan tämän ajan jopa itse, kun varusmiehenä hämmästelін joukkueenjohtajana toimivan luutnantin linjausta omista perusteistaan kiittää ihmisiä. Aliupseerit ovat minua vanhempina ihmisinä kokeneet asian vielä pidemmältä ajalta.

”Et se on mun mielestä muutos on ollu aika iso sanotaan siihen 10 vuoden takaseen. Joka oli vielä sitä meininkiä, että niin kauan kun mitään ei mistään kuulu niin sillon menee hyvin. Että se on mun mielestä, siinä on tapahtunu kautta linjan kehittymistä. Että nykyä kyllä huomioidaan hyviä töitä aika hyvin, vaikka niistä ei mitää boonuksia pysty jakelemaankaan. Se on niinkun selkee muutos tapahtunu. Ja sitä tapahtuu paljon muuallaki. Tässä omassa yksikössä, oon sen havainnu, että se on muutos parempaan. Toki sekin kärsii inflaation jos sitä liikaa jakelee, mutta nyt on ainakin ihan hyvä malli. Että kun on niin paljon niitä kaiken maailman isompia rypistyksiä, niin kyllä niistä sitten kun kunnialla selvittää, niin niistä jonkinmoisen kiitoksenki saa. Että jos ei muuta niin ainakin

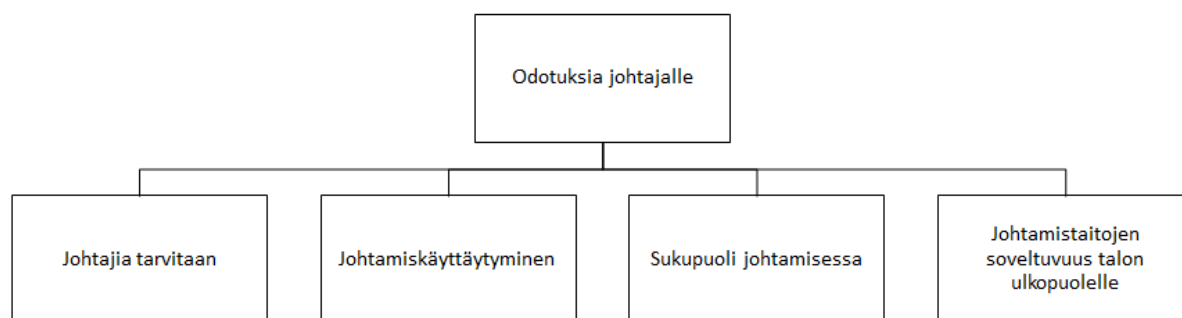
viikkopalaveri tai TUVE viestissä lukee sitten, että (naurua) hienosti hoidettu homma.” (Haastateltava A)

Aliupseerien käsityksissä kiittämisen kulttuurin muutos on hyvä asia. Raskaan työrupeaman jälkeen tuleva kiitos virkistää alaisten mieltä ja kasvattaa arvostusta esimiehiä ja johtajia kohtaan. Vielä arvokkaampaa kiitos olisi aliupseerien käsityksessä pääsääntöisesti, jos se vaivauduttaisiin tekemään julkisesti. Sähköpostiviesti koetaan ehkä liian helpoksi tavaksi lausua kiitos, jolloin sen teho ei ole niin hyvä. Kalenteristaan aja etsinyt ja paikan päälle joukon eteen tullut johtaja omalla ulkoisella ilmeellään lausumassa kiitosta oli aliupseerien käsityksissä mitä parhain tapa kiittää.

Ennen ei sotilasorganisaatioissa paljon kiitelty. Myös lukija on todennäköisesti törmännyt vanhempien ihmisten kertomuksiin varusmiespalveluksesta, missä esimiehet Puolustusvoimissa eivät ole näyttäneet kovin edustavasti ainakaan inhimillisesti. Entisten aikojen yrmeitä sotilasjohtajia ei näyttäisi juuri olevan aliupseerien käsityksissä ainakaan Ilmavoimien lentotekniikassa kovin runsaasti.

6.6 ODOTUKSIA JOHTAJALLE

Aikaisemmissa kuvauskategorioissa johtamisessa on keskitytty enemmän asiaan siten, miten aliupseerien käsitykset ovat myös monilta osin kiinteästi osa esimiehen toimintaa. Tässä kuvauskategoriassa on enemmän myös käsityksiä, jotka jäävät ajatuksen asteelle. Odotuksia johtajalle -kuvauskategorian avulla lukijalle hahmottuu myös aliupseerien käsitykset oman ja organisaation johtamistaitojen soveltuvuudesta yleisesti johtamisen maailmaan. Kategorioissa nousevat myös esille ne asiat, missä johtamisessa on vielä kehitettävää.



Kuvio 12. Odotuksia johtajalle -kuvauskategoria.

6.6.1 Johtajia tarvitaan

Aliupseerit näkevät johtajien roolin tärkeänä osana onnistunutta toimintaa. Tarkasti normitetun lentokonetyön ja sotilasorganisaation yhdistelmä vaatii toimiakseen johtajia. Johtajilta sopii myös odottaa johtamista, sillä muuten asiat eivät kovin pitkään etene toivotulla tavalla. Suurimmat odotukset aliupseereilla esimiehinä on omiin esimiehiinsä siinä mielessä, että he saavat toimintansa tueksi riittävästi tietoa. Ongelmatilanteissa ylempien johtajien on myös kyettävä tekemään päätöksiä, jotta työn saadaan jatkumaan edelleen.

”Kyllä johto pitää olla ja mun mielest johtajalta pitää saada vastauksia”
(Haastateltava B)

Aliupseerien käsityksissä toimivassa organisaatiossa on johtajat, jotka ovat selvillä tehtävänsä kuuluvista asioista. Aliupseerien käsityksistä myös Puolustusvoimien linjaesikuntaorganisaatio ja prosessijohtaminen näyttäytyivät pääsääntöisesti hyvin toimivana kokonaisuutena. En aineistosta ainakaan löytänyt muita merkityksiä, joissa asian tilaan olisi esimerkiksi ehdotettu muutoksia.

6.6.2 Johtamiskäyttäytyminen

Johtajan on tärkeää tuntea itsensä. Johtamiskäyttäytymisen pitäisi olla ennustettavaa ja linjakasta ja esimiehellä pitäisi olla visio omasta johtamiskäyttäytymisestään. Aliupseerit odottavat itseltään ja muilta johtajilta, että he miettivät johtamistaan useammin. Omaan itseensä tutumisessa voi hyödyntää ilmiöön sopivia työkaluja.

”Mutta disk analyysin sen hyödyn minkä mä nään siinä on se, että mä ymmärrän sen varsin tarkan disk analyysin jälkeen, tajusin pari pikku juttua omasta itsestäni. Ja ne vahvisti niitä käsityksiä, mitä itellä oli. Sit siinä oli ehkä sillai, että okei selvä, et tässä on tämmösiä juttuja, mitkä omalla virkauralla pitää tulevaisuudessa huomioida. Että miten tää seuraaviin tehtäviin, mitä joskus saattaa olla tulossa, niin saattaa vaikuttaa”...” Eli semmosia mitä tässä nyt otettiin esille, niin pitäis niinkun oikeestikkin miettiä tuolla arkipäivääinkin niinku paremmin.” (Haastateltava E)

Oman persoonan tunnistamiseen on olemassa erilaisia työkaluja. Yksi aliupseeri oli tutkittu useamman kerran Disk analyysin avulla, josta hän oli saanut oman itsensä tuntemiseen paljon apua. Omien vahvuuksien ja heikkouksien käsitteleminen myös muuten kuin ammatillisen osaamisen kautta ovat aliupseerien käsityksissä selvästi tulevaisuuteen mietittäväksi jääviä asioita. Kaikki aliupseerit olivat yhtä mieltä siitä, että tutkimushaastattelu oli hyvä kokemus ja toimi herätyksenä pohtia omaa ja muiden johtamista edelleen uusistakin näkökulmista.

Itsensä tuntemisesta aliupseerien käsityksissä nousi eniten esille ajatus, että johtajien on kyettävä tunnistamaan itsestään tavat reagoida erilaisissa tilanteissa. Jollakin menetelmällä tutkittua tietoa omasta persoonallisuudesta auttaa luomaan itsestä mielikuvia ja odotuksia, miten eteen tulevilla tilanteilla mahdollisesti voisi käyttäytyä. Johtamiskäyttäytymisen ennustettavuus lisää johtajan varmuutta ja itsetuntoa tehtävässä pärjäämiseen.

”...mul on ehkä huono piirre se, että mä avaan suuni aika herkästi joka tilanteessa, joskus liikaakin ehkä, mutta joistakin asioista kun huomaa, että nyt menee päin persettä, niin kyllä ite ainakin pyrkii sit sanomaan, että hei, nyt ei vaikuta tää asia hyvältä.” (Haastateltava D)

6.6.3 Sukupuoli johtamisessa

Aliupseereilla oli vähän kokemuksia naisista johtajina. Se oli odotettavissa, sillä Ilmavoimissa palvelee vain vähän naisia sotilaina. Oletuksena heidän kyvyistään Ilmavoimissa oli kuitenkin se, että miehissä ympäristössä pärjätäkseen on joka tapauksessa oltava ehkä jollakin tavalla erityinen.

”Johtajan sukupuoli voi vaikuttaa. Kyllähän naiset ja miehet toimii erilailla. Sehän on varmaan fyysinen juttu... Tai mulla ei sotilasnaisista oo hirveitä mielikuvaa, ei oo omana johtajana ollu sotilasnaista. Että ei pysty sanoo onko ne parempia vai vielä parempia. Epäilen ettei oo ainakaa huonompia niinku johtajina. Että jos tänne alalle on naisena lähteny, niin kyllä se tavallaan kertoo sitten jo ihmisestäkin jotain. Että on tavallaan alusta lähtien lähteny haastaan itteesä.” (Haastateltava A)

Kuten haasteltava A:n sitaatista voi lukea, aliupseerien käsitykset sukupuolen vaikutuksesta johtamiseen olivat ajatuksen tasolla ja ne perustuivat enemmän muilta ihmisiltä tulleisiin tietoihin. Käsityksissä nostettiin esiin naisvaltaisen alojen ongelmia johtamisessa, mutta sukupuoleen niitä ei varsinaisesti liitetty. Tämä asia voi nousta tulevaisuudessa esille, kun nyt töissä olevat naiset myöhemmällä urallaan mahdollisesti hakeutuvat esimiestehtäviin. Asia voi herättää tajunnan mielen liikkeitä eri suuntiin, sillä lentoteknisillä organisaatioilla Ilmavoimissa ei asiasta vielä juuri ole kokemusta.

6.6.4 Johtamistaitojen soveltuvuus talon ulkopuolelle

Aliupseerit arvostavat itselleen kehittyntä johtamistaitoa. Yleisesti ottaen he pitivät myös organisaatiossaan toimivien johtajien johtamistaitoa kohtuullisena muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Esimerkiksi alaisen työpaikan vaihtamiseen oletetaan olevan joku muu syy kuin työntekijän kokemus huono johtaminen. Arvostusta on todettu tulevan myös siviiliyhteiskunnasta, sillä lähes jokainen haastateltava oli toiminut vapaa-aikana jossakin

yhdistyksessä puheenjohtajana. Heidän päätymisensä näihin tehtäviin noudatti samaa kaavaa kuin työssäkin. He ovat siis ajautuneet pyydettyinä tehtäviin. Täysin vakuuttuneita he eivät omista kyvyistään kuitenkaan olleet, vaan jättivät varauksen olla myös väärässä omassa työyhteisössä syntyvän mielikuvan virheellisyydestä.

”No siviileille tuntuu olevan sillä merkitystä, Mä tiedän aika monta kollegaa, jotka yhtiöissä, talonyhtiössä ja asumisyhteisöissä ovat, tai sit ovat jossain urheiluseurassa tai muualla niin hyvin äkkiä pyydetään sitten sinne pöydän taakse kertomaan sitä puhetta. En tiedä miksi, ja onko se vaan jotenkin sitten semmonen omaksuttu rooli, että se vaikuttaa tuolla ulkopuolellakin, niin hyvin semmoselta luotettavalta jotenkin eri lailla, kuin muut. Mutta en tiedä, onko automaattisesti armeijassa hyvä johtaja, niin auktoriteettina sen parempi kuin kukaan muukaan.” (Haastateltava B)

Epäily omista kyvyistä muissa organisaatioissa liittyy ennen kaikkea kulloisenkin toimialan vaatimaan substanssiosaamiseen. Esimieheltä vaaditaan toimialasta riippumatta usein korkeaa ammatillista osaamista johtamastaan työstä. Mikäli tämän osaamisen kykenee sisäistämään, niin yleisesti heidän keskuudessaan vallitsi käsitys, että ihmisten johtaminen on todennäköisesti suurin piirtein samanlaista organisaatiosta riippumatta.

7 DISKUSSIO

Tutkimustehtäväni oli kartoittaa aliupseerien käsityksiä johtamisesta. Tutkimukseni varsinainen tutkimuskysymys oli: ”mitä käsityksiä esimiehen tehtävässä toimivilla aliupseereilla on johtamisesta”. Varsinaiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi olin muodostanut alatutkimuskysymyksiksi: ”mitä aliupseereille johtamisesta on opetettu johtamisen opintojaksoilla täydennyskoulutuksissa” ja ”millainen kuvauskategoriasysteemi käsityksistä voidaan muodostaa”.

Kartoitin käsitykset haastattelemalla aliupseereita heidän ajatuksistaan ja kokemuksistaan johtamiseen liittyen. Haastatteluiden litteroinneista koostuvasta aineistosta tulkitsin heidän johtamisen käsityksiään muodostamalla käsityksiä kuvaavan kuvauskategoriasysteemin aliupseerin johtamismaailman. Käsitysten sijoittamiseksi johtamisesta käytyyn akateemiseen keskusteluun esitin tulkintoja käsityksistä tulosten kuvaamisen ohessa. Sijoitin myös täydennyskoulutusten johtamisen opintojaksot tulkintani mukaan johtamisen nelikenttään.

7.1 KESKEISIMMÄT JOHTOPÄÄTÖKSET

Aliupseerien johtamisen opintojaksojen sisällöissä painottui merkittävästi johtamisen osa-alueen opintojaksot (ks. luku 3.3). Täydennyskoulutuksen kokonaisopintomäärään suhteutettuna johtamisen opintojaksojen määrä on vähäinen. Aliupseerit eivät nostaneet keskustelussa esille johtamisen nelikenttää sen alkuperäisen idean muodossa ollenkaan, eivätkä käyttäneet syväjohtamisen termejä keskustelussa niiden alkuperäisissä merkityksissä. Syväjohtamisen termejä käytettiin yleisesti erittäin vähän tutkimuksen aineistossa.

Koulutusten sisällöt näkyivät aliupseerien käsityksissä yleisesti ottaen vain vähän. Aliupseerit ovat opiskelleet koulutuksissa tuntimääräisesti enemmän johtamista kuin johtajuutta. Koulutusten sisällöissä korostuu aliupseerien tehtävät työntekijöinä varsinkin alempien tasojen opintojaksoissa. Aliupseerien käsityksistä voi muodostaa johtopäätöksen, että opintojaksojen sisältöjen ja pedagogisten ratkaisujen tarkastelulle olisi selvää tarvetta aliupseerien näkökulma paremmin huomioiden.

Aliupseerien käsitykset johtamiseen liittyen on esitettävissä muodostamani kuvauskategoriasysteemin avulla (ks. luku 6). Kuvauskategoriat ovat esimieheksi kasvaminen, esimies tunteen alaisensa, esimies työyhteisönsä artefaktina, johtaminen on työ, johtamisen

evoluutio ja odotuksia johtajalle. Kuvauskategorioista syntyvä aliupseerin johtamismaailma on tutkimukseni johtamisen käsitykset kartoittava lopputulos.

Aliupseerien käsityksissä johtajaksi kasvetaan. Johtajuuteen ja esimieheksi kasvamisen käsitettiin olevan osa ihmisen persoonaksi kehittymistä. Ihminen kasvaa työyhteisön vaikutuksessa persoonana sosiaalisesti ja emotionaalisesti älykkäämmäksi. Mikäli persoonalliset ominaisuudet kehittyvät lähelle esimiehen tehtävään vaadittavia ominaisuuksia, aliupseeri ajautuu kohtalon omaisesti esimiehen tehtävään. Esimiehen tehtävässä aliupseeri ottaa mallia erityisesti kokeneemmista ihmisistä tietojensa ja taitojensa edelleen kehittämiseksi, mutta pitäytyy johtamisesta keskustellessaan pääsääntöisesti työhön liittyvissä asioissa.

Aliupseerit käsittävät esimiesasemassaan alaisten tuntemisen olevan tärkeä asia johtamisessa. Aliupseerit tutustuvat alaisiinsa hyvin erityisesti työhön liittyvissä asioissa, mutta tarvittaessa hyödyntävät tutustumiseen myös tilanteita vapaa-ajalla. Aliupseereille on tärkeää, että alaiset ymmärtävät oikeutensa ja velvollisuutensa asemassaan ja aliupseerit kokivat alaistaitojen koulutukselle olevan kysyntää esimiesten keskuudessa. Aliupseerien käsityksissä alaiset ovat erityisen fiksuja ja ahkeria työntekijöitä, joita on heidän joskus kovista vaatimuksistaan huolimatta helppo johtaa voimakkaan itseohjautuvuuden ja itsenäisyyden takia. Esimiesten käsityksissä alaisia pitää pääsääntöisesti johtaa käskemistä hienovaraisemmalla vuorovaikutuksella.

Aliupseerien käsityksistä voi tulkita, että he suhtautuvat johtamiseen työnä muiden töiden joukossa. Esimiehen tehtävä ei ole arvoltaan erilainen kuin muut työt vaan se on työ, joka jonkun on vuorollaan hoidettava. Aliupseerien käsityksissä johtaminen tapahtuu ympäristössä johon he eivät voi juuri vaikuttaa. Aliupseerien käsityksissä johtaminen on intuition ja rationaalisen ajattelun yhteistyöhön perustuvaa toimintaa. Aliupseerien johtamiseen liittyy joitakin työkaluja, joista tärkeimmäksi käsitettiin sosiaaliseen palkitsemiseen kuuluva julkisesti annettu kiitos.

Tutkimukseni erityisenä uutena löytönä nostan akateemiseen keskusteluun tulkintani esimiehen johtamisen työyhteisönsä artefaktina. Aliupseerien käsityksissä esimies ja hänen johtajuutensa näyttäytyy tulkintani mukaan koko työyhteisöä kuvaavana artefaktina. Esimiehen on oltava tällöin työntekijä työntekijöiden joukossa esimiehenäkin. Aliupseerien käsityksissä esimiehen johtaminen kuvastaa myös sotilasilmailun luonnetta. Sotilasilmailu on erikoinen sekoitus ilmailua ja sotilasorganisaatiota, joka näyttäytyy muun muassa esimiehen johtamisessa

sotilaallisten kurin ulkoisten tunnusmerkkien merkityksen vähentämisenä lentoturvallisuuden nimissä. Johtamisen ongelmissa tiivistyy esimiestyön ongelmat henkilöstöjohtamisessa, joka näkyy työntekijöille puuttuvina urapolkusuunnitelmina ja luottamusmiesten asiantuntijuuden hyödyntämättömyytenä. Aliupseerien käsityksissä sotilasilmailun työn luonteesta johtuen esimiehellä ei käytännöllisesti katsoen ole muuta mahdollisuutta kuin johtaa tehtävätaktiikalla.

Aliupseerien käsityksissä johtaminen on evolutiivinen prosessi, joka kehittyy ja muuttuu tilanteen ja tarpeen mukaan. Muutos näkyy usein ensin alaisissa jolloin esimiehet sopeuttavat johtamistaan muutoksen vaatimalla tavalla. Muutos voi johtua myös organisaation muutoksesta, joka ohjaa johtamisen muuttumaan organisaation vaatimusten mukaiseksi.

Aliupseerien käsityksissä johtamista ja johtajia tarvitaan organisaatiossa. Johtajien tulee myös tutustua itseensä niin, että heidän johtamiskäyttäytymisensä on ennustettavaa niin alaisten kuin johtajien itsensä mielestä. Aliupseerien käsityksissä sukupuoli ei tiettävästi vaikuta johtamisen kykyyn, mutta johtajan johtamiskäyttäytymiseen se voi vaikuttaa. Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen osaamisen käsitettiin soveltuvan myös muihin organisaatioihin, mikäli johtaja vain kykenee sisäistämään organisaatiossa tarvittavan substanssiosaamisen riittävällä tavalla.

7.2 TUTKIMUSTULOSTEN ARVIOINTI

Tutkimukseni ei ole sellaisenaan toistettavissa kovin hyvin. Vaikka aliupseereilla olin varsin jäsentyneitä käsityksiä johtamisesta, voi eri haastattelija oman ontologiansa kautta tarttua nyt tulkittuun verrattuna hyvin erilaisiin aiheisiin aliupseerien vastauksissa. Toisen tutkijan käsityksien tulkintaa syventävät jatkokysymykset voisivat kohdistua eri käsityksiin, jolloin kuvauskategoriat voisivat painottua hyvin eri tavalla.

Edellä mainittu arvio ei poista sitä tosiasiaa, että tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tarkasteltaessa aliupseerien johtamisen käsitysten laajuutta sellaisenaan. Tutkimuksen kohteena olleet aliupseerit ovat edustavana otoksena oman henkilöstöryhmänsä korkeimmissa tehtävissä, jolloin heidän käsityksensä kuvaavat aliupseerien käsityksiä johtamisesta myös laajemmin. Aliupseerien käsitykset olivat heidän itsensä mielestä muodostuneet enemmän pitkän ajan kuluessa kuin nyt esimiehen tehtävässä toimiessa. Myös tästä näkökulmasta heidän käsityksensä voivat edustaa aliupseerien käsityksiä laajemmin. He ovat siten edustava otos koko aliupseeristosta.

Aliupseerien käsityksistä voidaan tehdä tulkinta, jonka mukaan he ajattelevat käsitystensä muodostuvan pääsääntöisesti samalla tavalla kuin valitsemassani tutkimusotteessa. Käsitys on mielipidettä syvällisempi ajatus, joka joissakin tapauksissa on siirtynyt myös käytännön toiminnaksi (vrt. luku 4.5).

Tutkimukseni on merkittävä siitä syystä, että aliupseereita ei ole esimiehinä ja johtajina ole aiemmin Suomessa tutkittu. Aikaisempi tieto on perustunut pelkästään yksittäisten toimijoiden henkilökohtaisiin kokemuksiin ja käsityksiin ilman kattavaa analyysiä tai kartoitusta johtamisen ajattelusta. Tuloksista ei pidä kuitenkaan tehdä liian pitkälle vieviä johtopäätöksiä. Esimerkiksi koulutusta koskevat tulkintani eivät perustu niin laajaan joukkoon merkityksiä, kuin esimerkiksi koulutusta tarjoavan oppilaitoksen opintojaksopalautteet voivat sisältää palautejärjestelmän toimiessa suunnitellulla tavalla (Ilmasotakoulu 2015). Näen tutkimustulokseni koulutuksen osalta enemmän kerättyjä palautteita täydentäväksi, sillä palautteista ei ole välttämättä pystytty muodostamaan kokonaiskäsitystä aliupseerien johtamisen ajattelusta. Palaute voi myös formaalisti muotoiltuna ohjata vastaajia eri tavalla kuin tutkimuksessa käytetty erittäin vapaamuotoinen keskustelu.

Aineistoa litteroidessani ja analysoidessani huomasin monta tilannetta, missä kokeneempi haastattelija olisi voinut paremmin tarttua keskustelun kannalta ”herkullisiin” ilmaisuihin. Aloittelevalle tutkijalle oli varsin haasteellista se, että keskustelun ollessa rento myös vastaukset polveilivat eri asioiden välillä moneen kertaan vastauksen aikana. En kyennyt mitenkään pysymään mukana kaikissa ajatuksissa, joten vastauksesta jäi usein joku yksittäinen asia nostettavaksi jatkokeskusteluun muiden varteenotettavien aiheiden jäädessä käsittelemättä. Jatkamalla haastattelun pituutta ajallisesti tilanteen haitat vähenivät asioiden tullessa uudestaan käsittelyyn, jolloin pystyin nostamaan käsittelemättömiä aiheita keskusteluun.

Haastattelukysymykseni ovat keskeinen kohde kritiikille. Pyrin nostamaan käsiteltäviä aiheita aliupseerien puheesta, mutta silti lähes kaikki ennalta määrittelemäni teemat tulivat käsitellyiksi lähes kaikissa haastatteluissa. Aineistoa lukiessa välittyi sellainen kuva, että pitkään kestävästä polveilevasta vastauksesta olin usein poiminut keskusteluun ennalta valitsemiani teemoja. Tämä tuntuu jälkeinpäin ymmärrettävältä, jos vastauksesta on sillä hetkellä tuntunut olevan vaikea löytää jatkokysymystä. Kokonaisuutena aliupseerin johtamismaailmaa tarkastellessa voi mielestäni päätyä kuitenkin siihen lopputulokseen, ettei kysymyksenasetteluni ole ohjannut haastattelua liikaa. Käsitykset tulevat kuvauskategoriasysteemissä sen verran kattavasti kartoitetuksi.

Haastatteluiden aikana tulkitsin, että aliupseerit kokivat minut jonkinlaisena johtamisen asiantuntijana. Asia näkyi erityisesti haastatteluiden alussa, jolloin tulkitsin heidän etsivän palautetta omille käsityksilleen omasta vuorovaikutuksestani. Tämä ilmiö hävisi useimmiten pian keskustelun päästessä vauhtiin, mutta monet halusivat haastattelun loppupuolella kuulla palautetta omista käsityksistään minulta.

Tutkimusotteeni fenomenografia sopi tutkimukseeni mielestäni hyvin. Kiireettömät keskustelut aliupseereille mieleisestä aiheesta mahdollistivat käsityksien laajan kartoittamisen ja joidenkin aliupseereille tärkeiden käsitysten syvällisemmänkin tarkastelun. Tulkitsin aliupseereille olevan joissakin aiheissa vaikeuksia sanallistaa ajatuksia. Näissä tilanteissa minulle syntyi mielikuva, jossa aliupseeri olisi mieluummin näyttänyt tapahtuman käytännön työssä. Aliupseerien käytännön johtamista seuraamalla olisikin mahdollista löytää toiminnasta niitä käsityksiä, jotka eivät johtamisen intuitiivisesta luonteesta johtuen muodostuneet ajattelussa sanoin kuvattaviksi käsityksiksi.

7.3 POHDINTAA

Aliupseerien merkitys Puolustusvoimien organisaatiossa erityisesti Ilmavoimissa tulee edelleen kasvamaan tulevaisuudessa. Opistoupseerien poistuman myötä aliupseerien mahdollisten tehtävien määrä tulee kasvamaan niin, että se aiheuttaa tarpeita tarkastelulle aina palkkauksen ja palvelussuhteen ehtoja myöten. Yksi suurimpia haasteita tulee olemaan se miten aliupseerien koulutusjärjestelmä pysyy mukana kehityksessä.

Tilanteen parantamiseksi olisi perusteltua ponnistella voimakkaammin jo nyt. Tänä päivänä töihin tulevien aliupseerien koulutuksessa pitäisi pystyä ottamaan huomioon jollakin tavalla heidän tehtävänsä tulevaisuudessa. Haasteet eivät ole vähäiset. Nyt lennostoihin työhön tulevat lentotekniikka-aliupseerit ovat myöhemmin yleistason opinnoista valmistuessaan kovaa vauhtia opettelemassa uutta konetyyppejä ja unohtamassa vanhaa. Siihen liittyvistä tarpeista muokata esimerkiksi organisaatiota tietänee vasta hyvin pieni määrä ihmisiä jos kukaan. Uuden konetyypin kanssa aloittamisessa ei Ilmavoimien aikaisemmatkaan kokemukset auta niin paljoa kuin voisi toivoa, sillä organisaatio ja suorituskäytännöt ovat muuttuneet aikaisemmasta radikaalisti. Aika näyttää miten tehtävästä vastuulliset haasteista suoriutuvat. Tehtävää ei ainakaan helpota se, että resursseja selvitystyön tekemiseen ei ole tulossa lisää nykyisestä. Ilmavoimien vähät käytössä olevat varat ohjautuvat odotusteni mukaan suurella varmuudella ihan jonnekin muualle, kuin Ilmasotakoulun tutkimus- ja kehittämistoiminnan

lisäämiseen. Aika näyttää mihin suuntaan johtamisen opetusta lähdetään viemään. Tutkimuksen perusteella olisi tarvetta johtamisen opintojen entistä laajemmalle tarkastelulle aliupseerien arjen työtä paremmin tukevaksi. Viitteitä tähän asiaan tulkitsin myös siitä, miten tärkeänä ja hyödyllisenä useimmat aliupseerit tutkimukseni haastatteluun osallistumistaan pitivät.

Yksi edullinen keino helpottaa painetta on kohdentaa aikaisempaa enemmän opinnäytetöitä ja väitöskirjatutkimuksia aliupseerien tutkimiseen. Aliupseereissa riittäisi tutkittavaa jokaiselle ainelaitokselle, sillä varsinkin lentotekniikka-aliupseerien tehtävät niin normaali- kuin poikkeusolojenkin aikana ovat erittäin monipuoliset. Esittelen seuraavassa luvussa muutaman tässä tutkimuksessa erityisesti esiin nousseen vaihtoehdon.

7.4 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Tutkimuksen aikana tekemieni havaintojen mukaisesti esitän jatkotutkimusehdotuksia liittyen aliupseerien johtamiseen, koulutukseen ja asemaan ja rooliin työyhteisössä.

Aliupseerien johtaminen näyttäytyi tutkimuksessani työyhteisönsä artefaktina. Aliupseerien johtamiskäyttäytymiseen ja johtajaksi kasvamiseen liittyen olisi kiinnostavaa tutkia työyhteisön vaikutusta aliupseerien johtajaksi kehittymisessä. Onko tilanne todella heidän kuvaamansa mukainen, missä työyhteisö määrittää aliupseerin kehittymistä enemmän kuin hän itse? Aliupseerin johtamiseen vaikuttavat tekijät työyhteisössä voisivat tuoda akateemiseen keskusteluun mielenkiintoisia uusia näkökulmia johtamisen maailmasta.

Aliupseerien johtamiseen liittyen oli myös kiinnostavaa nähdä tuloksia, joita olisi mahdollista saada aliupseerien käsityksien ja käytännön toiminnan välisestä suhteesta. Aliupseereita olisi hyödyllistä tutkia käytännön toimissaan, sillä tulkintani mukaan heidän johtamiskäyttäytymisessään on runsaasti heidän itsensä tiedostamattomia asioita.

Esitin aliupseerien johtamisen käsityksistä tulkintani heidän tyylistä johtaa tehtäväaktiikalla. Tehtäväaktiikan osuus Ilmavoimien poikkeusolojen toiminnassa tulee korostumaan entistä enemmän mitä pidemmälle liikkuvaa taistelutapaa kehitetään. Aliupseereilla on selvästi kerrottavaa johtamisen keskusteluun siitä, miten tehtäväaktiikka voisi sotilasilmailussa työntekijöiden tasolla ja koko organisaatiossa tehokkaasti hyödyntää.

Aliupseerin johtamiskäsityksiä pitäisi verrata toimialan muiden henkilöstöryhmien erityisesti upseerien ja erikoisupseerien käsityksiin. Johtamisesta olisi hyödyllistä tehdä henkilöstöryhmittäin seurantatutkimusta, miten johtamisen ajattelu ja johtamiskäyttäytyminen kehittyy uran eri vaiheilla käytävien koulutusten ja työssä oppimisen myötä.

Aliupseerien täydennyskoulutuksesta olisi tarpeellista tehdä tutkimusta sen työelämävastaavuudesta. Keskusteluissa oli tulkittavissa, että koulutuksessa voisi olla tarkasteltavaa siinä mitä sisältöjä aliupseerit todella työssään tarvitsevat.

7.5 TUTKIJAN OPPIMISESTA

Koin merkittävimmät oivallukset tutkimusta tehdessä aineistoa analysoidessani. Löysin aineistosta paljon itsestään selviä asioita uudelleen mitä en vain ennen tätä tutkimusta ollut osannut sanoittaa. Tutkimuksen tekemisestä innostuin varsinaisesti vasta sitten, kun analyysin lopputuloksista alkoi olla näkyvillä todelliset löydökset. Siihen asti tutkimuksen teko oli haastattelemista lukuun ottamatta enemmän tai vähemmän pakonomaista suorittamista, josta oli jostakin syystä vaikea innostua. Valmista tutkimusta tarkastellessani koin uudenlaista mielenkiintoa jatkaa tutkimusta mahdollisuuksien mukaan myös tulevaisuudessa. Seuraavalla kerralla uskon jo ymmärtäväni, että ennen viimeistä iltaakin on mahdollista tehdä valmista. Olosuhteisiin nähden olen lopputulokseen tyytyväinen.

LÄHTEET

Ahonen, S 1994. fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, L. Ahonen, S. Syrjäläinen, E. & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: InPrint.

Anttila, R. Eronen, S. Kallio, M. Kanninen, K. Kauppinen, L. Paavilainen, P. Salo. S. 2009. Persoonaa 5. Persoonallisuuspsykologia. Helsinki: Edita Prima Oy.

Anttila, R. Eronen, S. Kallio, M. Kanninen, K. Kauppinen, L. Paavilainen, P. Salo. S. 2012. Persoonaa 2. Kehityopsykologia. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Bamberg, J. 2017. Kävelyhaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M. Nikander, P. Ruusuvuori, J. (toim.). Tutkimushaastattelijan käsikirja. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoja OU.

Bennis, W.G & Nanus, B.1986. Johtajat ja johtajuus, Tampere: Weilin + Göös.

Eskola, J. Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja kokemukset. Teoksessa Valli, R. (toim.) Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: Bookwell Oy.

Estola, E. Uitto, M & Syrjälä, L. 2017. Elämäkertahaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M. Nikander, P. Ruusuvuori, J. (toim.). Tutkimushaastattelijan käsikirja. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoja OU.

Greenleaf, R. 2002. Servant leadership. A journey into the nature of legitimate power & greatness. Paulist Press : New York.

Gröhn, T. Jussila, J (toim.). 1993. Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa. Helsinki: Yliopistopaino.

Haslam, A.S. Reicher, S. D. Platow, M. J. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Tallinna: Raamatutrukikoda.

Heikkinen, H.L.T. Huttunen, R. Niglas, K. & Tynjälä, P. 2005. Kartta kasvatustieteen maastosta. *Kasvatus* 36 (5), 340–354.

Heikkinen, H.L.T. Huttunen, R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa Toom, A. Onnismä, J. Kajanto, A. (toim.) *Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S, Remes, P. Sajavaara, P. 2016. *Tutki ja kirjoita*. Porvoo: Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2006. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hokkanen, T. 2011. *Organisaatiokulttuuri Puolustusvoimissa -Maa-, Meri ja Ilmavoimien organisaatiokulttuurit puntarissa. Yleisesikuntaupseerikurssin tutkielma*.

Huhtinen, A-M. 2002. *Sotilasjohtamisen tutkimus*. Teoksessa Huhtinen A-M (toim.). *Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat N:o 9. Helsinki: Hakapaino Oy.

Huttunen, L & Homanen, R. 2017. *Etnografinen haastattelu*. Teoksessa Hyvärinen, M. Nikander, P. Ruusuvuori, J. (toim). *Tutkimushaastattelijan käsikirja*. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoja OU.

Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. *Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä*. *Kasvatus* 37 (2), 162–173.

Hyvärinen, M. 2017. *Haastattelun maailma*. Teoksessa Hyvärinen, M. Nikander, P. Ruusuvuori, J. (toim). *Tutkimushaastattelijan käsikirja*. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoja OU.

Ikonen, H-M. 2017. *Puhelinhaastattelu*. Teoksessa Hyvärinen, M. Nikander, P. Ruusuvuori, J. (toim). *Tutkimushaastattelijan käsikirja*. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoja OU.

Ilmasotakoulu. 2017. *Ilmavoimien koulutuskalenteri 2018, asiakirja CN7426, liite*. 1.9.2017

Ilmasotakoulu. 2017. Ilmavoimien palkatun henkilöstön täydennyskoulutuksen opintojaksokuvaukset, asiakirja HN278. 15.6.2017.

Ilmasotakoulu. 2018. Opintojaksojen pedagogiset käsikirjoitukset. Asiakirjat tutkijan hallussa.
Kulla, J. 2011. ”Käskyttämällä ei pitkälle pääse.” Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Helsinki: Aalto Print.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Vaasa: Waasa Graphics.

Lumme-Sandt, K. 2017. Vanhojen ihmisten haastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M. Nikander, P. Ruusuvuori, J. (toim). Tutkimushaastattelijan käsikirja. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoja OU.

Marton, F. 1981. Phenomenography – Describing Conceptions of the World around Us. Instructional Science 10. 177–200.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Miettinen, J. 2013. Puolustusvoimauudistus muutosjohtamisen näkökulmasta lakkautettavana joukko-osaston kokemuksia. Esiupseerikurssin tutkielma. Suojaustaso IV. Käyttö rajoitettu.

Mälkki, J. 2009. Tehtävätaktiikan olemus. Tehtävätaktiikan muodostuminen preussilais-saksalaisessa sotataidossa 1806–1945. Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö.

Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteellisen tiedekunnan tutkimuksia 85. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

Nissinen, N. Kinnunen, T. Jorma, S. 2015. Syväoppimisesta syväjohtamiseen. Liettua: BALTO Print.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Puolimatka, T. 2002. Opetuksen teoria. Konstruktivismista realismiin. Helsinki: Tammi.

Pääesikunta. 2012. Johtajan käsikirja. Ohjesääntö numero 835. Tampere: Juvenes Print Oy.

Pääesikunta. 2014. Aliupseerin ja esiupseerin osaamisvaatimusten määrittäminen, asiakirja AK16601, liite 1, 5.9.2014.

Pääesikunta. 2014. Aliupseeriston koulutus, asiakirja HK585, 29.4.2014.

Pääesikunta. 2017. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös. Helsinki: Juvenes Print Oy.

Ranta, J & Kuula-Lummi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M. Nikander, P. Ruusuvuori, J. (toim). Tutkimushaastattelijan käsikirja. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoja OU.

Robson, C. 1995. Real world research. A resource for social scientists and practioner-researchers. 5. painos. Oxford: Blackwell.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Ruusuvuori, J. Tiittula, L. 2017. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Hyvärinen, M. Nikander, P. Ruusuvuori, J. (toim.). Tutkimushaastattelijan käsikirja. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoja OU.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Liettua: BALTO Print.

Scott, R. W. 2003. Organizations: Rational, Natural and Open Systems. New Jersey: Prentice-Hall.

Siljander, P. 2014. Systemaattinen johdatus kasvatustieteeseen. Peruskäsitteet ja pääsuuntauokset. Vantaa: Hansaprint Oy.

Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Toom, A. Onnismaa, J. Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Yow, V. R. 2015. Recording oral history: A guide for the humanities and social sciences. 2. painos. Walnut Creek CA: AltaMira Press.

LIIKTEET

LIIKTE 1 Osaamisen tasot

LIITE 1 (Pääesikunta 2014, liite 1)

OSAAMISEN TASO	OSAAMISEN YLEINEN KUVAUS (Tiedot, taidot ja asenne/vuorovaikutus)	OSAAMISTA KUVAAVAT AKTIIVISET VERBIT (Esimerkiksi)
LUODA (taso 6)	<ul style="list-style-type: none"> - Kyky kehittää toimintaa ja osaamista. - Kyky tehdä ennakoivia suunnitelmia ja johtopäätöksiä. 	Tieto: kehittää, laajentaa, vakuuttaa Taito: kehittää, mitata, ennustaa, arvostella, rakentaa Asenne/vuorovaikutus: kehittää, tulkita
ARVIOIDA (taso 5)	<ul style="list-style-type: none"> - Kyky järjestellä, analysoida ja arvioida tietoa sekä toimintaa. - Kyky tehdä perusteltu arvio ja päätös kokonaistilanteesta. 	Tieto: yleistää, muokata, järjestää uudelleen ja yhdistellä, Taito: ennakoida, johtaa, suunnitella, rakentaa, ratkaista, tehdä johtopäätös Asenne/vuorovaikutus: ehdottaa, kyseenalaistaa
ANALYSOIDA (taso 4)	<ul style="list-style-type: none"> - Kyky analysoida ja luokitella asioiden välisiä suhteita. - Kyky yhdistellä tietoja ja taitoja erilaisissa tilanteissa. 	Tieto: analysoida, järjestää, laskea, luokitella, verrata, asettaa vastakkain, eritellä Taito: testata, yhdistää, kokeilla Asenne/vuorovaikutus: argumentoida, kategorisoida
SOVELTAA (taso 3)	<ul style="list-style-type: none"> - Kyky soveltaa tietoja ja taitoja erilaisissa tilanteissa. 	Tieto: valita, täydentää, laskea, rakentaa, laskea, tuottaa Taito: soveltaa, toimii, muuttaa, käyttää, raportoida, tuottaa Asenne/vuorovaikutus: ottaa käytäntöön, suhteuttaa, luokitella
YMMÄRTÄÄ (taso 2)	<ul style="list-style-type: none"> - Kyky tulkita tietoa ja selittää erilaisia käsitteitä. - Kyky toteuttaa peräkkäisiä suorituksia annetun mallin mukaisesti. 	Tieto: selittää, yleistää, erotella, muokata, määritellä Taito: toistaa, valita, toteuttaa käytännössä Asenne/vuorovaikutus: ilmaista omin sanoin, keskustella
MUISTAA (taso 1)	<ul style="list-style-type: none"> - Kyky pitää mielessä ja palauttaa mieleen asioita. - Kyky toistaa yksittäinen suoritus annetun mallin mukaisesti. 	Tieto: tunnistaa, nimetä, listata, palauttaa mieleen, muistaa Taito: toistaa, esittää, näyttää Asenne/vuorovaikutus: kertoa, tuoda esille